

**CEDEFOP**

---

**La place de l'entreprise  
dans les processus  
de production  
de la qualification**

**Document**

**Effets formateurs  
de l'organisation du travail**

**Danemark**

---

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle



**CEDEFOP**

**LA PLACE DE L'ENTREPRISE DANS LES PROCESSUS DE PRODUCTION DE LA  
QUALIFICATION - EFFETS FORMATEURS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

**DANEMARK**

**Peer Hull Kristensen  
James Høpner Petersen**

**Institut for Organisation og Arbejdssociologi  
Handelshøjskolen i København**

**Berlin, juillet 1993**

## AVANT-PROPOS

De nombreux travaux menés aux niveaux national et communautaire sur la formation professionnelle continue, notamment ceux réalisés par le CEDEFOP sur la politique de formation continue dans les grandes entreprises, montrent le rôle croissant joué par l'entreprise dans la qualification des ressources humaines. Cette tendance, qui selon certains, serait annonciatrice de l'émergence d'un nouveau partage des responsabilités entre acteurs éducatifs et productifs, dans la construction des qualifications, interpelle en tout cas fortement le système de relations entre ces acteurs et le contenu de leur action.

Ces mêmes travaux suggèrent par ailleurs que dans les stratégies de développement des ressources humaines des entreprises, la formation continue formellement organisée ne constitue que l'un des moyens mis en oeuvre pour générer les "nouvelles" qualifications et compétences dont l'entreprise estime avoir besoin. Aujourd'hui, certains modèles organisationnels visent explicitement à construire des opportunités d'apprentissage en rentabilisant l'effet formateur des situations de travail et une dialectique s'établit entre "apprentissage formels" et "apprentissage informels" (via l'organisation du travail et la coopération entre salariés, dans les processus de production et d'innovation).

Bien qu'ils puissent faire apparaître des tendances structurantes convergentes, ces nouveaux modèles organisationnels peuvent prendre des configurations diverses et ne sont pas nécessairement généralisables. La forte différenciation entre les contextes d'émergence de ces modèles, exige une analyse des relations réciproques entre l'entreprise et son environnement pour comprendre comment se reforment socialement les modèles organisationnel et quels sont les possibilités et limites du transfert de ceux-ci.

L'objectif premier de la présente série d'études lancée par le CEDEFOP dans neuf pays <sup>1</sup>, est d'identifier les conséquences des évolutions de l'organisation du travail sur le processus de construction des qualifications et plus particulièrement, les liens entre ces évolutions et les opportunités d'apprentissages formels et informels. Ces études permettent également de dégager des tendances d'évolution du contenu des qualifications et compétences dans le cadre des nouveaux modes d'organisation ainsi que des hypothèses sur le retour de ces évolutions sur les systèmes de formation.

La démarche suivie s'articule autour de deux niveaux d'analyse : une **analyse macro**, vise à "re-situer l'entreprise dans la chaîne de production des qualifications" et à fournir un cadre interprétatif des interdépendances entre système de formation initiale, formation continue, marché du travail et relations professionnelles. Une **analyse micro**, à partir de l'observation de cas d'entreprise, vise elle à dégager les diverses dimensions de l'innovation organisationnelle, les évolutions des qualifications et les processus d'apprentissage à l'oeuvre, en particulier les modalités d'apprentissage dans et par le travail et leurs interactions avec les apprentissages

---

<sup>1</sup> Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni

formels. Dans chaque pays, la sélection des cas d'entreprise a été faite en fonction du critère "innovation organisationnelle forte et relativement stabilisée".

Le présent rapport, restitue ces deux dimensions, sans nécessairement reprendre la présentation de la totalité des cas étudiés qui, par contre, ont fait l'objet de l'analyse mettant en relation niveau macro et niveau micro, présentée dans la synthèse qui conclut ce rapport.

Enfin, une analyse transversale effectuée à partir de ces études nationales, identifie, en les replaçant dans leur cadre sociétal, les tendances convergentes et divergentes des évolutions observées, dégage des effets de retour de ces évolutions sur les systèmes de formation et formule des questions au dialogue social et à la décision politique en matière de formation. Cette analyse, fait l'objet du rapport de synthèse "Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications : effets formateurs de l'organisation du travail", paru dans la collection Document CEDEFOP.

Nous tenons à remercier vivement les responsables de l'étude au niveau national ainsi que tous les membres des équipes de recherche et les entreprises ayant contribué à sa réalisation.

Fernanda Oliveira Reis

Frédérique Rychener

## SOMMAIRE

	<b>Page</b>
<b>PREFACE</b>	1
<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>PREMIERE PARTIE : L'ENVIRONNEMENT SOCIAL DE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE AU DANEMARK</b>	
Le système danois de formation professionnelle	9
Le marché du travail danois	13
Les relations industrielles	16
Le système danois de formation continue	21
Bien-être et dualisme dans le système danois	25
<b>DEUXIEME PARTIE : 3 ETUDES DE CAS</b>	
<b>BALDER :           FORMATION CONTINUE STRUCTUREE DANS                       UNE ECONOMIE EN CHANGEMENT</b>	31
Introduction: "Formation continue structurée" - une stratégie dans un contexte institutionnel	31
La restructuration dans les années 80	32
Balder dans une économie en changement : la stabilité flexible	35
Groupes de travail : la base du schéma stratégique	41
La genèse de la "Formation continue structurée"	44
Cycles typiques de formation continue et leurs incidences sur la "Formation continue structurée"	48
Le marché interne de Balder : les carrières dans une entreprise	52
Futurs défis lancés à l'organisation robuste et flexible de Balder	57
Interactions entre Balder et "l'Etat de bien-être"	60

Un système de formation continue dans le "melting pot": Rivalité et coopération entre les Institutions éducatives locales	62
L'alliance entre les Ecoles techniques et les ouvriers qualifiés	63
L'alliance entre SiD et le centre de formation AMU	67
Le centre local de formation pour adultes	71
Interactions entre les parties intéressées et les Institutions: Elaboration d'un système	72
<b>GLUM BANK : ENTRE HIERARCHIE ET CONTEXTE LOCAL : LES CONSEILLERS D'UNE AGENCE LOCALE D'UN GRAND GROUPE BANCAIRE</b>	75
Introduction	75
La formation structurée dans la banque Glum	76
Le tronc commun	77
Les parcours secondaires	78
Les agences de Herning	79
Modification des exigences de la clientèle	81
De généraliste à spécialiste - et inversement	82
Les conseillers des entreprises	84
Le marché et la concurrence	84
Le service Etranger	85
Le Téléservice	86
De généraliste à spécialiste?	87
Stratégies locales de formation continue	90
La stratégie de l'agence en matière de formation	91
La stratégie des salariés	93
Une nouvelle perspective pour la formation	94

<b>TORKEL : DE LA FORMATION INFORMELLE A LA FORMATION FORMELLE</b>	96
Introduction	96
La main-d'oeuvre et le marché du travail local	96
La régression économique en 1985	98
De la chaîne aux groupes autonomes (1985-1992)	98
La formation continue locale	99
Etablissement de la table ronde	100
La reconversion de la chaîne aux groupes	101
La réduction de personnel	102
Les délégués syndicaux et l'organisation syndicale	102
Bilan des activités éducatives et de la réorganisation (1990-1992)	103
Le Centre de formation AMU	104
ISO 9000	105
Les projets de nouvelles activités éducatives	105
<b>TROISIEME PARTIE - SYNTHESE</b>	
Etudes de cas: confirmations et surprises	109
Le rôle de l'entreprise dans la production de qualifications: Qu'est-ce qu'un véritable environnement formateur?	112
Caractéristique synthétique de la pratique éducative des trois entreprises étudiées	115
Caractéristiques typiques des entreprises constituant un véritable environnement formateur	122
Conditions externes pour que les entreprises puissent être des environnements formateurs dynamiques	124
Technologie et débouchés ou environnement local?	127
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	129





## PREFACE

Peu d'observateurs refuseraient de reconnaître que notre époque se caractérise par un grand désordre. Certes, rien ne fonctionne comme auparavant. Les hommes politiques et les administrateurs d'institutions, tant nationales qu'internationales, recherchent de nouveaux modèles pour faire face à la nouvelle situation et leurs initiatives contribuent à accentuer l'aspect changeant de l'économie.

Dans le présent rapport, nous nous proposons d'examiner la manière dont les "micro-acteurs" réagissent à cette nouvelle situation et dont ils ont été capables d'adapter mutuellement leurs stratégies et leur lutte pour l'espace social, dans des voies plus ou moins prometteuses, dans certaines localités et certaines entreprises particulières. Ce processus de recherche expérimentale au niveau du micro-système dure désormais depuis plus de quinze ans et nos "micro-acteurs" danois ont certainement dû commencer à trouver de nouveaux modes d'adaptation à la nouvelle conjoncture. Comme le lecteur s'en rendra compte, un nouveau "système" ou "modèle" émerge progressivement de la manière dont les acteurs se donnent mutuellement leur adhésion, et nous pensons que leur expérience est très informative, et peut-être plus informative que la plupart des modèles macro-structurels des théories générales en matière de sciences sociales.

Ainsi qu'il ressort de notre synthèse, nous avons obtenu, sur le terrain, de nombreux résultats que nous n'avions jamais imaginés possibles. Nous sommes donc reconnaissants d'avoir eu la possibilité de faire les observations figurant dans la présente étude. Nous remercions le CEDEFOP d'avoir pris l'initiative une étude de la manière dont les "micro-acteurs" d'Europe sont en train de faire face aux difficultés de notre époque et de la possibilité que cela a occasionné de faire un examen comparatif de ces adaptations. Mais, nous sommes avant tout redevables aux entreprises et aux acteurs sur le terrain qui nous ont appris qu'une nouvelle société était en fait en train d'émerger et qu'elle était, dans l'ensemble, en mesure de survivre dans une économie en changement. Nous espérons que le présent rapport donnera une idée de l'avenir que ces personnes remarquables sont en train d'édifier, et que cela aidera les administrateurs nationaux et communautaires à oeuvrer dans leur intérêt.

En introduction, nous formulons les défis structurels auxquels se heurtent les acteurs (entreprises et salariés) tels que nous les voyons. Au Chapitre 1er, nous tentons d'évaluer si le contexte institutionnel danois aide les acteurs à relever ces défis. Dans les trois chapitres suivants, nous examinons en détail la manière dont les différentes unités organisationnelles ont réagi à leur version particulière d'économie en changement. Balder est une usine de construction mécanique détenue par une multinationale britannique qui a acquis de grandes compétences sur le marché des valves, des pompes et des appareillages sur commande. Nous examinons ensuite, la manière dont une agence locale d'une grande banque copenhagoise, Glum, est parvenue à résoudre, avec succès, les complexités du secteur financier moderne. Enfin, nous procédons à une analyse détaillée d'une usine électronique détenue par un grand groupe danois, Torkel, qui s'est fait connaître pour la reconversion de son organisation de travail. Ces trois noms d'entreprise proviennent de la mythologie nordique et toute ressemblance avec des raisons sociales d'entreprises est purement fortuite.

La Synthèse est une tentative faite pour évaluer si ces trois entreprises satisfont au critère de "véritable environnement formateur" sur la base d'un jeu de "visions de monde"/"carrières professionnelles" propres à différentes catégories de travailleurs. Nous montrons que la société danoise a encore de nombreux problèmes à résoudre avant d'être adaptée aux temps modernes.

Ces études ont été faites pendant l'année 1992. James Høpner Petersen a effectué et présenté les études de cas sur Glum et Torkel. Per Hull Kristensen est responsable de l'étude sur Balder et du reste du présent rapport. Marianne Risberg a fourni une aide précieuse en préparant le manuscrit pour la publication.

Copenhague, juillet 1993

Per Hull Kristensen et James Høpner Petersen

## INTRODUCTION : DEFINITION DU PROBLEME

Il est généralement accepté que, dans une économie changeante, tant les entreprises que les travailleurs dépendent de façon croissante de leur flexibilité.

En déployant des ressources générales, machines à usages multiples et travailleurs ayant reçu une bonne formation, les entreprises réintègrent la conception et l'exécution et développent des "structures qui rendent floues les distinctions internes des entreprises, les frontières entre elles et la frontière séparant les entreprises d'un secteur particulier et les institutions publiques et privées de la société locale" (Sabel, n.d, p.3). Ce faisant, elles doivent abolir les styles de gestion traditionnellement tayloriens et motiver les travailleurs à se former à leur travail tout en l'exécutant et/ou faire en sorte que les salariés soient engagés dans une formation continue sur une grande échelle, afin de réduire la durée de transition liée notamment au réglage de machines. D'autre part, les salariés ne peuvent plus s'attendre à être engagés pour remplir une tâche spécifique dans une seule entreprise toute leur vie quand les produits, les sociétés et leurs limites sont en changement constant. De leur point de vue, une bonne stratégie consiste à acquérir les compétences leur permettant de pouvoir être employés ou utiles dans un vaste domaine d'emplois, dans une entreprise ou un groupe plus large d'entreprises (Sabel, ibid, p.4).

En contradiction avec les anciennes traditions conflictuelles opposant les travailleurs au capital, la formation continue représente un moyen qui sera profitable aux deux parties. La grande vertu de la coopération potentielle entre ces deux adversaires traditionnels est que chaque mesure prise par l'un des partenaires aide l'autre et que, par conséquent, une réaction en chaîne cumulée est possible, par laquelle, les mécanismes d'auto-renforcement permettent de prédire que les groupes sociaux seront en mesure de passer rapidement du mode de production taylorien d'autrefois au nouveau processus flexible requérant de grandes compétences.

Mais - et cette réserve est importante - ce cercle vertueux risque de devenir facilement vicieux. Le monde ne consiste pas en un travailleur et une entreprise. Les investissements en matière de formation continue faits par une entreprise risquent de bénéficier à une autre si certains des employés récemment formés décident de quitter l'entreprise pour une raison ou une autre. L'augmentation de la mobilité, verticale et horizontale, est, comme nous l'avons indiqué, une raison majeure pour que les salariés suivent une formation continue et assument personnellement le coût d'un effort supplémentaire. Par conséquent, il existe le risque d'investir sans en retirer de profit. Une solution partielle consiste à pratiquer la formation professionnelle sur une large échelle. Une entreprise peut former tant d'ouvriers que la perte d'un petit nombre d'entre eux aurait peu d'importance et relèverait plutôt le niveau de compétences général de la main d'oeuvre. Toutefois, cette stratégie sera facilement détectée et sera contrée par la main d'oeuvre. Tout d'abord, les travailleurs découvrent qu'on les forme à des compétences qu'il n'auront pas ou qu'ils auront peu de possibilités d'exercer dans leur travail. Cela risque de leur enlever leur motivation ou d'augmenter leur envie de travailler dans une autre entreprise. Deuxièmement, la formation continue sur une large échelle est typiquement liée à la "formation sur le tas" et dépend souvent de la disposition des travailleurs à former leurs collègues (à l'instar de la relation entre compagnon et apprenti). La question est la suivante : Pourquoi un ouvrier qualifié devrait-il vouloir transmettre à un ouvrier moins qualifié des connaissances et des compétences qui n'aboutiraient qu'à réduire le pouvoir de négociation de ceux qui se chargent de la formation?

Alors que nos premières observations permettaient de prédire un monde vertueux dans lequel les actions des entreprises et des travailleurs se renforçaient mutuellement, nos deuxième

observations permettent de prédire que la formation continue se heurtera à une résistance croissante.

Les groupes sociaux, pays, régions, districts industriels ou groupes d'entreprises faisant partie d'un "système" spécifique, capables de fournir un système institutionnel en mesure d'éliminer le cercle vicieux et/ou de renforcer le cercle vertueux de la formation continue s'orienteront vite vers une situation dans laquelle la flexibilité interne des entreprises et des personnes rend le groupe social très adaptable aux conditions internationales changeantes. Nous sommes d'accord avec ceux qui proposent que ces systèmes institutionnels soient au coeur des "régimes de régulation" qui allieront avec succès les théories fordistes (taylorisme) et la pensée keynésienne que nous appliquions après la Deuxième Guerre Mondiale. Nous adhérons également tout à fait au point de vue selon lequel, comme les théories fordistes/keynésiennes ont été appliquées très différemment par les "Etats de bien-être européens", comparés aux Etats-Unis et au Japon, il est possible d'imaginer aussi bien un modèle selon lequel le monde de la flexibilité et de la réintégration de la conception et de l'exécution est restreint à un cercle étroit d'entreprises et de travailleurs hautement qualifiés -en tant que l'une des parties d'un système double - qu'un modèle dans lequel des institutions, des organisations et des associations se combinent en un système offrant à toutes les entreprises et à tous les travailleurs des chances de participer à cette nouvelle dynamique, créant ainsi une nouvelle version de l'Etat de bien-être européen (comparer avec Sabel, *ibid*).

Jusqu'à présent, aucune théorie générale n'a été élaborée, qu'il s'agisse du nouveau régime de régulation de la flexibilité continue ou de sa version "Etat de bien-être". Nous sommes plutôt en train de prendre conscience de l'ampleur de la différence dans les différents pays (Maurice, et al. 1986 ; Cedefop, 1990 ; 1991; Whitley (éd) 1992).

Les études faites sur le Japon notamment, comme le sait tout écolier, ont été très remarquées du fait des différences avec les anciennes notions idéalisées d'organisation industrielle aux Etats-Unis. Certaines des bases institutionnelles du "miracle japonais" les plus célèbres et les plus souvent citées servent à illustrer, en tant que référence, la régulation institutionnelle des cercles vertueux et vicieux de la formation continue. La pratique de l'emploi à vie, dite "nenkō" (Kumazawa, 1989) a constitué un cadre idéal d'organisation de la formation continue au sein du groupe des grandes entreprises. On croyait que, grâce à l'emploi à vie et aux carrières à mobilité verticale dans une entreprise, les grandes entreprises et les travailleurs japonais avaient été capables de mettre au point les conditions idéales pour le cercle vertueux de la formation continue. Jusqu'à une période récente, nous avons considéré ce système du nenkō comme l'un des volets d'un système double, dans lequel, les grandes entreprises et leurs travailleurs exploitaient les petites entreprises et les ouvriers non organisés et pouvaient être considérés comme vivant dans ce cercle vertueux au détriment du système résiduel. Toutefois, David Friedmann (1988) a formulé sur cette façon de comprendre le système, une critique d'un grand intérêt pour le présent sujet. Son argument consiste à dire que les travailleurs des petites entreprises acceptaient des salaires plus faibles "comme le prix de la formation pouvant faire d'eux des opérateurs indépendants" (*Ibid*: 135). Par conséquent, les deux parties du système japonais fonctionnent très différemment. Au moyen d'une formation continue dans les grandes entreprises, les travailleurs sont formés à comprendre une part croissante des éléments reliés entre eux et de leur interaction (illustrés par les cercles de qualité, les systèmes de communication horizontaux plutôt que verticaux, etc..) et peuvent effectuer un nombre de tâches croissant. Toutefois, ce savoir est inutile si l'on souhaite devenir entrepreneur indépendant. D'autre part, l'emploi dans les petites entreprises peut être envisagé comme un processus de formation continue préparant les ouvriers à devenir travailleurs indépendants et entrepreneurs.

Par conséquent, selon Friedmann, les PME japonaises ont été très actives en matière de développement des compétences industrielles du Japon et ont aidé une grande partie de sa main d'oeuvre à recevoir une formation dans les technologies les plus récentes qui, selon lui, sont étroitement liées au secteur des petites entreprises.

Les observations de Friedmann sont sans nul doute très importantes dans le cadre de toute explication de la raison pour laquelle le Japon pourrait être qualifié de représentant d'une "version de bien-être" du nouveau régime de régulation. Si le secteur des PME n'avait pas offert une chance attrayante, les grandes entreprises auraient pu ne plus être intéressées à attirer les jeunes travailleurs souhaitant suivre une formation continue et faire l'expérience des cercles de qualité. Cela illustre aussi le fait que le cercle vertueux de la formation continue risque d'évoluer de telle sorte que, pour être en mesure d'attirer des ouvriers qualifiés, les entreprises soient contraintes d'offrir des programmes de formation continue. Cela peut se produire dans certains secteurs industriels, dans certains segments du marché du travail ou dans certaines régions plus que dans d'autres et être une source potentielle de développement d'une certaine forme de dualisme dans quelque système que ce soit.

L'exemple du Japon illustre à quel point les causes à effet réciproque qui entraînent le cercle vertueux de la formation continue peuvent être complexes en tant que voie menant à une organisation industrielle plus flexible. A la suite de la célèbre analyse de M. Maurice et de son groupe, personne ne s'attend à ce que ces causes à effet réciproque soient les mêmes en Allemagne et en France. Il est probablement plus facile pour les entreprises françaises de récolter les profits de leurs propres investissements dans la formation continue, mais ne pourrait-on pas s'attendre à ce que les habitudes et les traditions des ouvriers et leurs possibilités de carrière aient pour résultat un très faible degré de participation et de motivation? Inversement, ne s'attendrait-on pas à ce que les entreprises allemandes hésitent quelque peu à investir dans la formation continue du fait que la mobilité horizontale des travailleurs est très élevée? D'autre part, les ouvriers allemands ne considéreraient-ils pas une nouvelle politique de formation continue, comme une simple option supplémentaire en matière de formation professionnelle qu'ils estiment faire partie intégrante de la vie et de la carrière d'un travailleur, et qu'ils accepteraient sans avoir besoin d'une motivation extraordinaire? C'est en gardant ces questions présentes à l'esprit que nous examinerons la situation du Danemark.



## **PREMIÈRE PARTIE**

### **L'ENVIRONNEMENT SOCIAL DE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE AU DANEMARK**





## LE SYSTEME DANOIS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Toute comparaison du système éducatif danois avec le reste des pays européens fait apparaître un certain nombre de différences. Le Danemark consacre à la formation une part bien plus importante de son PNB que la moyenne, et les dépenses éducatives par tête (de l'âge de 5 ans à 24 ans) sont les plus élevées des pays de la CEE (Cedefop, 1984, pp. 26-27). La principale différence entre le Danemark et les autres pays réside dans le domaine de la formation professionnelle et de la formation continue.

Le système de formation professionnelle se fonde sur le système traditionnel d'apprentissage à l'instar de l'Allemagne occidentale. Toutefois, il ressort des chiffres Cedefop (ibid: 36-69) que le système danois semble s'être développé sous forme d'un système plus différencié horizontalement, composé d'un grand nombre d'étapes à atteindre au cours d'une carrière scolaire qui dure toute la vie. Il comprend des stages de formation courts d'une semaine destinés aux ouvriers non qualifiés à l'un des bouts de l'échelle et des études d'ingénieur offertes sous forme d'une formation pour ouvriers qualifiés à l'autre bout.

Même pour les autorités danoises, le système n'est pas facile à comprendre. Son administration est répartie entre plusieurs ministères (Ministère de l'Education, Ministère du Travail, Ministère de la Culture, etc..) et personne (peut-être à l'exception du Cedefop) ne fournit de vue d'ensemble des divers éléments qui le composent. Ceux-ci résultent de circonstances historiques diverses, souvent dues à l'initiative de mouvements sociaux (comme dans le cas des Ecoles Populaires Supérieures, des Ecoles techniques d'apprentissage, des écoles du soir) et d'autres remontent à un passé si distant que leur origine et leur place actuelle dans le système ne sont connues que très vaguement. Ces éléments différents sont activés à des fins diverses suivant les événements imprévus et les changements conjoncturels survenant tant au plan régional que local. C'est souvent à ce niveau que les différents éléments sont rassemblés pour résoudre les problèmes complexes de renouvellement industriel et culturel de telle sorte que le "système" est défini différemment dans des périodes spécifiques et dans des régions spécifiques (voir Kristensen, 1990).

Pour cette raison, tout aperçu du système à l'échelon national risque d'être trompeur, étant donné que la plasticité et la flexibilité du système sont très élevées. Dans les derniers temps, les nombreuses parties du système ont été plus standardisées et davantage fondées sur un jeu commun d'unités de valeur et de niveaux mais, dans le même temps, les écoles individuelles et leurs conseils (dans lesquels les partenaires sociaux ont une représentation paritaire et dominant la définition des politiques) ont obtenu une plus grande autonomie de principe (voir Nielsen, 1991).

La circulation d'élèves dans le système fait apparaître des tendances importantes. Tout d'abord, le groupe résiduel d'une classe de jeunes qui, à l'issue de 8 à 10 années de scolarité primaire, quittent tout simplement le système éducatif est tombé à 11% en 1983/84 (Undervisningsministeriet, 1988 (Ministère de l'Education)) alors qu'il atteignait 50 à 60 % dans les années 1950 (Maarkedahl, 1978). 25% d'une classe de jeunes quittent le système éducatif sans diplôme d'une école professionnelle. Le nombre moyen d'années de scolarité est passé de 13,39 en 1976 à 13,95 en 1984, soit environ un semestre en 8 ans, principalement du fait que les filles restent dans le système pendant plus longtemps qu'auparavant (Ministère de l'Education, 1988, p.48).

Parmi les élèves poursuivant leurs études à leur sortie de l'école primaire en 1983/84, 32% sont entrés dans un lycée d'enseignement général (Almene Gymnasium), 42% ont suivi la formation EFG (première année du nouveau système réformé d'apprentissage/scolaire), 8,7% se sont engagés en tant qu'apprentis traditionnels et 6% ont entamé d'autres études (Ministère de l'Education, 1988, pp. 13-24).

Du fait que 50% des élèves entamaient une forme d'apprentissage, les chiffres sont revenus à la situation de 1965 où ces formations avaient atteint leur apogée alors qu'entre 1965 et 1975, on enregistrait une baisse très nette de la proportion de ces formations et que le pourcentage d'une classe de jeunes s'orientant vers les lycées d'enseignement général passait de 10% en 1960, pour atteindre en 1975, son niveau actuel (Maerkedahl, 1978, p. 98). De 1980/81 à 1983/84, le pourcentage d'une classe de jeunes inscrits à la formation EFG est, à lui seul, passé de 36% à 42% (Ministère de l'Education, 1988, p. 39).

En 1983/84, le nombre d'apprentis en première année était de 14 000 et le nombre d'élèves commençant leur deuxième cycle de formation EFG atteignait quelque 21 000 (alors que le nombre d'élèves entamant une formation EFG était de 38.000 la même année) (Ministère de l'Education, 1988, tableau annexe 1.1.). Ces effectifs nombreux portent sur un grand nombre de métiers - traditionnels et modernes - puisque le système éducatif professionnel a été capable d'adapter ses institutions aux nouvelles technologies et d'inclure de nouvelles "professions" au fur et à mesure de leur apparition.

Toutefois, quelques domaines principaux dominent le système de formation professionnelle au niveau secondaire :

**Tableau 1.1.: Importance relative des différents domaines principaux de la formation professionnelle, répartition en pourcentage des élèves.**

	1976	1980	1984
Activités administratives et commerciales	39,3	44,0	45,2
Métallurgie	24,0	21,9	23,1
Chimie	1,2	0,7	0,6
Bâtiment et Travaux Publics	19,5	16,6	11,3
Industries graphiques	2,3	2,0	1,8
Services	3,2	2,0	1,8
Alimentation	5,5	6,4	8,5
Agriculture	1,4	2,1	2,5
Transports	1,1	0,8	1,3
Santé	2,5	2,8	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(Note: Calculé à partir du Tableau 3.5.7 Ministère de l'Education, 1988. Ce tableau inclut les apprentis, le deuxième cycle de la formation EFG et un certain nombre de formations techniques très semblables par leur niveau à la formation EFG).

Il est impossible de donner un véritable aperçu du système de formation professionnelle. Jusqu'en 1990, le secteur métallurgique recouvrait plus de 40 métiers différents et le bâtiment et les travaux publics, 24 métiers différents, dont 12 dans l'industrie du bois. Les formations EFG du secteur des services incluent aussi des formations orientées vers les métiers de l'industrie textile et de l'habillement.

La complexité du système de formation professionnelle ne peut être comprise comme le résultat d'une planification éducative centrale. Elle s'est développée progressivement depuis le début du 19ème siècle. C'est surtout à partir de 1870 que les métiers ont créé des écoles techniques pour se protéger contre la marée de réformes libérales qui avait interdit le système des guildes et sa régulation du travail et des affaires. Entre 1870 et 1930, les organisations professionnelles locales ont fondé et organisé 340 écoles techniques dans tout le pays.

Ces écoles techniques locales enseignaient des matières théoriques générales telles que le dessin, les principes de construction, les mathématiques, la physique, etc. tandis que la plupart des corps de métier avaient organisé, au début du siècle, à l'échelon national, des écoles "centrales" où les apprentis pouvaient, à l'issue de leur formation, acquérir une formation théorique et pratique spécifique à leur métier et passer leur "svendprøve" (épreuve de compagnon) (examen pratique que doit subir tout apprenti au terme de son apprentissage). En 1910, l'Organisation Nationale de l'Artisanat a réussi à obtenir l'aide de l'Etat pour créer l'Institut Technologique de Copenhague. A l'époque, son objet était de faire des expériences sur les nouvelles technologies électriques, de les orienter vers les besoins des métiers et des PME et de dispenser une formation professionnelle aux compagnons et aux maîtres artisans. Toutefois, l'Institut a rapidement élargi son orientation et son domaine d'activité et s'est mis à s'occuper de toutes sortes de problèmes technologiques liés à l'artisanat et aux petites entreprises, s'efforçant graduellement, tant de modifier la formation professionnelle des écoles artisanales au fur et à mesure de l'évolution des technologies, que de lancer des formations expérimentales lors de l'apparition de nouvelles "professions" parallèlement aux nouvelles technologies, notamment électricien, mécanicien-réparateur de voitures, etc... Progressivement, ces formations se sont institutionnalisées dans le système normal d'apprentissage et de formation artisanale. Aujourd'hui même, les Instituts Technologiques et certains des instituts dépendant de l'Académie des Sciences et des Techniques (ATV) ont pour mission principale d'établir de nouveaux cours et de nouvelles formations pour le système scolaire professionnel. Ce type d'initiatives a été très important pour l'institutionnalisation de la formation continue ou complémentaire et joue un rôle actif dans le "système" depuis 1907.

Les premières décennies du 20ème siècle ont aussi été une période au cours de laquelle les corps de métier ont organisé leur propre formation d'ingénieur (la formation d'ingénieur dite "Teknikum", la "formation de constructeur", etc..) pour offrir aux compagnons des possibilités de formation "de troisième cycle". Rapidement, cette formation d'ingénieur qui, jusqu'en 1960, n'admettait comme élèves que des compagnons ayant terminé leur apprentissage, a dépassé la formation universitaire d'Ingénieurs civils tant en nombre d'élèves qu'en effectifs employés dans l'industrie.

L'Etat est engagé dans le financement des écoles professionnelles depuis l'adoption de la première loi sur l'apprentissage dans les années 1880. Depuis lors, l'administration, le renouvellement continu et les réformes principales ont été appliqués sous forme d'une interaction complexe entre trois niveaux différents :

1. Le niveau local auquel les décisions sont prises conjointement par les représentants locaux des syndicats et des employeurs et les écoles,
2. Le niveau national auquel les parties concernées membres des syndicats et des employeurs, les écoles, etc.. décident du développement futur de la formation dans un métier spécifique et
3. Le niveau de l'Etat auquel les parties coordonnent le niveau local, artisanal et autres initiatives pour en faire une sorte de système.

Bien entendu, l'interaction entre ces trois niveaux produit un flux continu de changements, petits et grands, dont nous ne mentionnerons que quelques-uns.

L'un des changements principaux a résulté de la loi sur l'apprentissage qui a augmenté la demande (exprimée en nombre de semaines) de formation scolaire nécessaire aux apprentis et a transformé les écoles du soir en écoles de jour. Cette réforme a pris effet en 1964. La réforme comprenait aussi des exigences relatives à une plus grande centralisation de la formation dans des métiers spécifiques au niveau local, impliquant la nécessité d'une certaine centralisation des écoles locales (Mathiesen, 1979: 113). Un autre argument important à la base de la réforme de 1958 était qu'afin d'augmenter la mobilité et la flexibilité des ouvriers qualifiés, les apprentis devaient avoir besoin d'un niveau de connaissances générales plus élevé qui leur permettrait de changer de poste plus facilement. Tant le relèvement du niveau de connaissances générales que la formation à des métiers spécifiques ont entraîné une demande accrue à laquelle la plupart des petites écoles techniques n'ont pu faire face. Par conséquent, les écoles professionnelles ont été réaffectées géographiquement. Aujourd'hui, la formation théorique à certains métiers peu importants n'est dispensée que dans une des écoles régionales tandis que certains métiers de plus d'importance sont représentés dans toutes les écoles. La spécialisation a abouti à une très forte augmentation des métiers spécialisés dont le nombre passait de 90 en 1953/54 à 160 en 1964 (Mathiesen, 1979: 174). L'une des plus récentes réformes (datant de 1990) a pour objet de réduire le nombre de spécialisations à un niveau plus maniable (voir Nielsen, 1991). La plupart des centres régionaux ont désormais un complexe d'écoles techniques en relations très étroites avec les partenaires sociaux régionaux.

En raison du nombre croissant de "métiers spécialisés", l'idée de donner une introduction plus générale, une formation élémentaire, dans le cadre d'un groupe de métiers spécialisés est discutée depuis les années 50. La réforme de la formation EFG a apporté une solution au problème. A la suite de quelques expériences effectuées à la fin des années 60, la réforme EFG du système d'apprentissage a été appliquée au début des années 70. Son principe fondamental consiste en ce qu'au lieu de signer un contrat d'apprentissage avec un employeur, l'élève commence une année élémentaire dans l'une des écoles techniques régionales. Cette année élémentaire confère une formation générale dans l'un des domaines énumérés dans le tableau 1.1. ci-dessus. A la fin de l'année élémentaire, l'élève doit trouver un stage pour acquérir une expérience pratique et entame une formation orientée vers la pratique, très semblable à celle d'un apprenti traditionnel. Ce deuxième volet de formation prend entre deux et trois ans. L'entrée dans cette deuxième phase s'est avérée difficile. Par exemple, en 1983/84, seuls 43% des élèves de première année EFG entamaient la deuxième partie de la formation EFG (Ministère

de l'Education 1988: 24). Toutefois, la plus grande partie des élèves restant suit une forme ou une autre de formation professionnelle et un grand nombre d'entre eux signent un contrat d'apprentissage traditionnel. Dans les trois domaines principaux couverts par la formation EFG (activités administratives et commerciales, métallurgie, bâtiment et travaux publics), quelques 70 % des élèves ayant commencé au niveau de la formation EFG quittent le système éducatif avec un diplôme professionnel. (Ibid: 28). Bien que la pénurie de stages soit fortement ressentie et que ce sujet soit régulièrement traité dans la presse, il convient de la rapprocher de l'explosion du nombre d'élèves suivant une formation EFG. Dans les années 80, le nombre de stages/contrats d'apprentissage a constamment augmenté afin de recruter une part croissante d'une classe de jeunes (Ministère de l'Education, 1988, p. 40).

En complément du système de formation professionnelle, le Danemark a une institution appelée "Arbejdsmarkedssuddannelserne" (formations du marché du travail). Actuellement, ces formations couvrent un complexe de missions éducatives:

1. Stages destinés aux ouvriers spécialisés (Specialarbejderudannelser), lancés en 1960.
2. Formation complémentaire des ouvriers qualifiés (Efteruddannelse), lancée en 1965.

Et depuis le début de la crise des années 70:

3. Stages d'insertion professionnelle pour jeunes chômeurs
4. Stages pour chômeurs à long terme
5. Stages de recyclage.

Depuis leur introduction dans les années 60, ces stages ont rapidement pris de l'importance. La circulation d'élèves passant par ces formations du marché du travail a atteint un très haut niveau. En 1983, 99 300 personnes et 161 018 stagiaires ont commencé un stage. La différence entre le nombre de personnes et de stagiaires indique qu'un grand nombre d'élèves suivent plusieurs stages afin d'acquérir diverses compétences dans l'espace de la même année (AMU Direktoratet, (Direction des Formations du Marché du Travail), 1983, pp. 23 et suivantes). Il s'ensuit que, pour 1 000 travailleurs, 89 personnes différentes ou 145 stagiaires ont commencé une formation du marché du travail en 1983 (Ibid: pp. 29-30).

## **LE MARCHE DU TRAVAIL DANOIS**

Le système de formation professionnelle danois, déjà fort, est devenu une hélice renforcée par le mode d'organisation des employeurs et des syndicats. Contrairement à la plupart des autres pays européens, le mouvement syndical danois se fonde sur d'anciennes guildes d'artisans et, à l'origine, il respectait les divisions existant entre les métiers. A la fin du 19e siècle, cette combinaison de traditions artisanales et d'idéologie socialiste naissante est l'une des raisons principales pour lesquelles le taux d'organisation est, au Danemark, l'un des plus élevés d'Europe occidentale. La force du mouvement syndical a contraint les employeurs à être en mesure de riposter en adoptant les mêmes divisions dans leur organisation et a, par conséquent, contribué à créer tout un système d'associations divisées par des frontières entre les anciens métiers.

Etroitement liée à ces traditions, on trouve la notion de "compagnon" en tant que travailleur extrêmement mobile pouvant se déplacer d'un endroit où la demande de certaines compétences est en baisse à un autre, où cette demande croît, et ce faisant, relever de nouveaux défis. Les compagnons danois se voyaient comme rattachés à un marché du travail européen sur lequel les jeunes compagnons en particulier pouvaient voyager loin pour acquérir une formation complémentaire et apprendre à connaître les nouvelles techniques. Au Danemark, au début du 20e siècle encore, les compagnons établissaient activement des règlements et des programmes visant au maintien de ce système. Pendant longtemps, les compagnons qui se mariaient avant de devenir maîtres artisans indépendants, perdant ainsi une partie de leur mobilité, étaient considérés comme traîtres à l'idée même du compagnon.

En fixant des normes et en établissant des définitions de compétences nationales au niveau national de coopération entre les partenaires, les associations d'employeurs et les syndicats coopèrent depuis déjà plus d'un siècle pour créer un système où la mobilité horizontale s'inscrit au coeur même du marché du travail des ouvriers qualifiés.

Dans la plupart des activités exercées par les ouvriers qualifiés, l'alliance de niveaux définis centralement et de salaires négociés localement permet aux ouvriers qualifiés d'harmoniser leurs salaires à la demande d'emploi locale. Pour cette raison, il est possible d'avoir d'importantes différences de salaire entre différentes régions parmi les ouvriers qualifiés mais, au sein de la même région, les différences sont faibles, en partie parce que les syndicats publient régulièrement des statistiques salariales détaillées relatives aux différentes régions du pays. Par conséquent, tant que les ouvriers qualifiés sont des "cols bleus", ils sont étroitement rattachés à un système syndical et font partie d'un système de négociation salariale dans lequel le délégué syndical de chaque entreprise joue un rôle prédominant. Les marchés du travail internes des entreprises, l'ancienneté, etc. jouent ainsi un rôle moindre qu'en France notamment. La rétrogradation liée à la mobilité ne se produit normalement que très rarement.

En général, les cols bleus travaillent à l'heure, ce qui fait qu'ils peuvent être débauchés avec un très bref préavis, en fait plus court que dans la plupart des pays européens. La mobilité horizontale est ainsi également une conséquence de la moindre responsabilité des employeurs envers leurs ouvriers. Un troisième élément qui joue un rôle dans l'établissement de cet équilibre entre les marchés du travail interne et national réside dans le fait que les allocations de chômage danoises sont parmi les plus élevées - et celles qui ont la plus longue durée - d'Europe, et par conséquent, encouragent la mobilité.

Si un ouvrier qualifié progresse verticalement et devient un "col blanc", sa situation change complètement. Une loi relative aux employés de bureau définit les règles applicables à ceux-ci, qui accroissent notamment leurs droits suivant un principe d'ancienneté. Les cols blancs négocient normalement leur salaire personnellement et non par l'intermédiaire de délégués syndicaux (et sont typiquement rémunérés mensuellement), mais reçoivent souvent, de leurs associations professionnelles, des informations salariales relatives aux divers emplois dans l'ensemble du pays.

Depuis plusieurs années, le syndicat des ouvriers métallurgistes essaie d'allier les deux systèmes pour ses adhérents et semble avoir réussi à convaincre certains employeurs de changer le système. Ce changement, sur lequel nous n'avons que peu de rapports, a été étroitement lié à la participation croissante des ouvriers métallurgistes à la formation complémentaire due à l'adoption de techniques informatisées.

Il résulte de ce qui précède que, grâce à leur organisation et à leur système de formation professionnelle, les ouvriers qualifiés ont été capables de coopérer avec les employeurs pour définir un système très réussi. Bien que le Danemark ait été jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale, le pays le plus fortement organisé, les relations entre employeurs et syndicats étaient parmi les plus pacifiques du monde (voir Galenson, 1955). L'une des raisons principales en est sans aucun doute, que les ouvriers qualifiés bénéficiaient de meilleures possibilités de carrière, de salaire et de formation que dans tout autre pays occidental.

Toutefois, pendant longtemps la situation a été très différente pour les ouvriers non qualifiés. Par conséquent, les ouvriers non qualifiés danois se sont organisés dans un - ou plutôt deux - syndicat(s) (un avant tout pour les ouvriers et un pour les ouvrières) et depuis lors, les syndicats d'ouvriers non qualifiés luttent contre les syndicats d'ouvriers qualifiés pour obtenir une place sur le marché de l'emploi, bien que les deux parties appartiennent au même mouvement syndical social-démocrate.

Cette lutte territoriale était importante lorsque le syndicat des ouvriers non qualifiés a créé, en 1940, l'Ecole Technique Ouvrière. Au cours des années, cette école du soir - en automne et en hiver, 2x3 heures par semaine, (soit 144 heures d'enseignement), (Hansen in Breinholdt, 1987, p. 16) - a donné aux ouvriers non qualifiés, une chance d'acquérir une formation complémentaire dont ils avaient besoin pour disputer les emplois aux ouvriers qualifiés. A cette époque, les principaux secteurs étaient le bâtiment et les travaux publics, les transports et les textiles et l'habillement. Lors de l'adoption de la loi sur la formation professionnelle en 1960, l'Ecole Technique Ouvrière avait 100 "filiales" dans l'ensemble du pays et des effectifs totaux de 3 000 élèves (ibid). La loi a facilité l'établissement d' "Ecoles d'Ouvriers spécialisés" dans tout le pays. En 1983, 24 écoles de ce type avaient été créées et la Fédération des Ouvriers non qualifiés avait, entretemps, pris le nom de "Fédération des Ouvriers Spécialisés".

Les écoles d'ouvriers spécialisés (appelées aujourd'hui Centres de formation AMU/du marché du travail) permettent à ceux qui n'ont jamais reçu de formation professionnelle, de suivre une formation et ce système donne ainsi une chance au groupe dit résiduel. Dans certains domaines, le cycle de cours pour ouvriers spécialisés, réparti sur plusieurs années, peut être aussi long qu'un apprentissage (notamment dans le secteur de l'alimentation), dans d'autres, comme la métallurgie, des conventions générales passées entre les syndicats et les associations d'employeurs permettent d'évaluer si un ouvrier semi-qualifié a acquis assez d'expérience professionnelle et suivi un nombre de cours suffisant pour pouvoir changer de statut et devenir un ouvrier métallurgiste qualifié.

Le fait qu'aujourd'hui (1983), 28% des participants aux stages des "écoles d'ouvriers spécialisés" soient des artisans, alors que le chiffre correspondant pour 1973/74 était de seulement 7%, est peut-être une indication du succès qu'ont remporté les ouvriers semi-qualifiés dans leur compétition pour l'emploi au plan de la formation.

Les objectifs officiels des stages sont de donner une introduction assez brève à des opérations spécifiques, notamment, sur machines spécialisées. Cela comprend, tant des stages préliminaires pour couturières non qualifiées, que des stages visant à initier les élèves aux nouvelles technologies. Les stages se composent d'unités de valeur, d'une durée de une à trois semaines chacune. Les cours théoriques sont liés à la formation pratique, mais les stages incluent aussi une formation générale. Chaque stage peut rapidement être adapté aux changements technologiques, aux demandes changeantes de l'industrie ou aux conditions du marché du travail local. Ces stages se sont transformés progressivement pour inclure presque

tous les domaines d'activités économiques, mais les secteurs principaux sont toujours la métallurgie, les transports et le bâtiment et les travaux publics qui couvrent 65% de toutes les activités (Hansen, 1987, p. 18). Traditionnellement, l'Etat a assumé pratiquement tous les frais liés aux formations AMU, et les stagiaires perçoivent un salaire hebdomadaire correspondant aux indemnités de chômage.

Par conséquent, les ouvriers semi-qualifiés ont mis au point une arme solide leur permettant de disputer aux ouvriers qualifiés, une place dans l'industrie danoise et, souvent, les clivages entre ces deux groupes de travailleurs sont plutôt arbitraires. Dans de nombreuses statistiques, les ouvriers non qualifiés et les ouvriers qualifiés sont divisés en catégories suivant leur appartenance à un syndicat plutôt que conformément à leur vocation "véritable". Au Danemark, il existe une circulation très négligée mais très importante de personnes qui changent de syndicat lorsqu'elles changent d'emploi au sein d'une même entreprise ou en passant d'une entreprise à une autre. Cette circulation ne concerne pas seulement les ouvriers spécialisés qui adhèrent à des syndicats d'ouvriers qualifiés, elle porte tout autant sur la direction inverse. Comme nous le démontrerons d'ici peu, ces schémas paradoxaux sont tant la cause que l'effet de ce qui s'est manifesté progressivement au Danemark: les syndicats se font concurrence en exerçant une pression sur leurs adhérents pour qu'ils entament une formation continue et complémentaire. C'est cette concurrence qui explique pourquoi les syndicats n'ont pas entraîné autant de rigidité qu'en Grande-Bretagne.

L'un des exemples les plus significatifs de la réussite de la stratégie de formation de la Fédération des Ouvriers Spécialisés est que ce syndicat a récemment réalisé quelques expériences de formation structurées alternant la formation pratique et l'enseignement dans le cadre d'une formation de deux ans. Dans ce domaine, il a pour ainsi dire institutionnalisé l'apprentissage à un niveau comparable à celui des ouvriers qualifiés.

## **LES RELATIONS INDUSTRIELLES**

Les entreprises exerçant leurs activités sur des marchés du travail sur lesquels les ouvriers qualifiés ont une très grande mobilité sont contraintes d'offrir des conditions concurrentielles en ce qui concerne les salaires, la formation continue et l'organisation du travail afin d'être en mesure d'attirer les travailleurs qui possèdent les compétences requises. Nous avons, par ailleurs, avancé que ce mécanisme sélectif expliquait l'évolution historique en particulier de l'ingénierie et de l'industrie métallurgique au Danemark où nous avons constaté (dans les cas étudiés en 1985, voir Kristensen, 1986) une vaste organisation industrielle fondée sur des principes relatifs aux métiers. Les usines danoises se caractérisent typiquement par une organisation du travail très hétérogène fondée sur des postes de travail très ennuyeux et répétitifs fonctionnant parallèlement à des postes de travail dans lesquels sont effectuées des tâches de production compliquées en petits lots, souvent changeants. Dans l'ensemble, la conception et l'exécution sont intégrées par des ouvriers qualifiés travaillant au niveau opérationnel avec des ouvriers semi-qualifiés, et le sommet technocratique des entreprises est très peu important comparé aux autres pays <sup>1</sup>. En conséquence, un grand pouvoir est attribué à la main d'oeuvre et en particulier aux ouvriers qualifiés.

Nous avons déjà avancé (Kristensen, 1990 D) que l'usine était plutôt un système de mini-usines ou de sous-traitants dans lequel l'ouvrier qualifié individuel disposait d'une grande liberté d'action. Dans sa "cellule" de machines et parfois avec l'aide d'ouvriers non qualifiés et d'apprentis, il intègre la planification, la programmation, le réglage, l'opération, la maintenance



et suggère même de nouveaux investissements pour améliorer la productivité de son petit "domaine de compétences" à l'intérieur de l'atelier, se distinguant le plus souvent des autres ateliers de l'usine par le type de processus. L'atelier est dirigé par un maître artisan qui a été sélectionné et exerce son autorité sur la base de ses compétences professionnelles. Dans ce système, les affaires sont menées suivant un système compliqué de négociations relatives au lieu de production et aux produits à fabriquer, à l'existence de la capacité de production et aux délais, impliquant plusieurs niveaux d'organisation (les ouvriers du service de production, les chefs d'atelier, les délégués syndicaux, le directeur de la production, le directeur des ventes et parfois un directeur du marketing).

Si la confiance règne et si les relations réciproques sont maintenues, etc., le système est très efficace puisque chacun est responsable de son domaine dans lequel il jouit d'une grande liberté et est capable d'agir immédiatement. Si, d'autre part, un directeur souhaite imposer un changement à l'organisation interne en négligeant les itinéraires de négociation compliqués, détériorant ainsi les relations mutuelles ou détruisant la confiance, les ouvriers ou les chefs d'atelier peuvent réagir simplement en "travaillant selon les règles" et n'agir que sur ordre explicite. Cette réaction simple a des effets radicaux. Précisément parce qu'ils exécutaient auparavant leur travail avec une grande liberté d'action, l'entreprise a bénéficié économiquement de cette conception organisationnelle, et a été capable d'économiser des techniciens et des administrateurs comparé aux entreprises étrangères. L'entreprise risque tout simplement de se trouver dans une situation où les dirigeants sont incapables de donner de tels ordres, en raison de leur méconnaissance des techniques et des méthodes de production.

Deuxièmement, dans l'Etat de bien-être danois alliant un marché du travail soumis à la régulation comprenant un système complexe de conventions générales et syndicales, nationales et locales, à des usines dont les travailleurs sont organisés en syndicats de métiers, en syndicats pour ouvriers non qualifiés, pour chaque sexe, etc., les délégués syndicaux détiennent un grand pouvoir puisqu'ils sont parmi les très rares personnes ayant acquis l'expérience requise pour travailler avec le "système". Si la confiance règne, les délégués syndicaux (et chaque syndicat représenté dans l'usine a son délégué syndical) ont les connaissances et le pouvoir nécessaires pour faire collaborer l'ensemble de ce complexe avec l'entreprise, en mobilisant des ressources. Il est en mesure de faire officiellement accepter que des ouvriers fassent des heures supplémentaires, que les ouvriers suivent une formation complémentaire pour permettre à l'entreprise d'installer de nouvelles technologies et il peut même mobiliser les alliances politiques requises pour obtenir des ressources provenant de divers domaines du secteur public. Il peut se servir de sa connaissance locale du marché du travail pour recruter des travailleurs possédant les compétences requises, capables de s'adapter aux us et coutumes de l'entreprise. Il peut faire un usage créatif du "règlement" ou même l'oublier pour permettre à l'entreprise de s'embarquer dans de nouvelles aventures. Mais si la confiance ne règne pas, si la réciprocité n'est pas maintenue, si les schémas de négociation traditionnels sont négligés et si les dirigeants persistent à s'en tenir à la stratégie choisie, il faudra un excellent directeur pour éviter les pièges qu'un délégué syndical peut lui poser: le duper dans des négociations salariales, l'empêcher de tenir ses promesses à un client important étant donné l'impossibilité de faire des heures supplémentaires ou prouver qu'il a enfreint des règles, ce qui risque d'amener le directeur devant le Tribunal du Travail<sup>2</sup>.

Pour ces raisons, l'autonomie des ouvriers qualifiés est presque auto-protectrice puisqu'ils peuvent y avoir recours pour montrer que les avantages économiques que représente l'acceptation d'une telle autonomie sont élevés tandis que le premier résultat d'une

réorganisation de l'usine à l'encontre des principes souhaités par les ouvriers qualifiés consisterait sans aucun doute dans des pertes financières.

Les ambitions des ouvriers qualifiés consistent notamment à utiliser et à améliorer leurs compétences en se servant de l'équipement et des machines de production les plus modernes et les meilleurs. C'est ainsi qu'au Danemark, des pressions ont été exercées pour obtenir l'installation de nouvelles machines CNC afin de permettre avant tout d'effectuer des tâches de production plus compliquées et critiques (Kristensen, 1990 D). Dans les entreprises où les directeurs laissent les ouvriers participer à la conception et au perfectionnement de leur lieu de travail (comme, par exemple, dans l'entreprise I, in Kristensen, 1986), les ouvriers utilisent leur grande connaissance du matériel et des possibilités d'accroître la productivité des machines et des groupes de production. Par conséquent, les ouvriers qualifiés qui s'occupent activement de se perfectionner exercent une pression pour obtenir la modernisation continue des usines dans lesquelles ils travaillent.

Outre qu'il fait partie intégrante de l'éthique professionnelle des ouvriers qualifiés, l'intérêt pour les nouvelles technologies provient également de la pression résultant de la concurrence qui oppose les divers syndicats pour l'obtention du droit d'organiser certains emplois. Comme le droit d'organiser un emploi spécifique est très peu clair en raison de nombreux compromis historiques étranges et même contradictoires, les rumeurs sur l'introduction d'une nouvelle technologie poussent les délégués syndicaux à mobiliser leurs adhérents pour que ceux-ci suivent des cours et une formation complémentaire à l'utilisation de la nouvelle technologie afin de rendre légitimes leurs revendications d'organiser les ouvriers destinés à manoeuvrer les nouvelles machines.

De cette manière, des ouvriers membres de syndicats différents sont souvent bien préparés à prendre part à l'introduction de nouvelles technologies lorsque les investissements sont finalement faits. Les ouvriers sont ainsi impliqués dans le processus très stimulant de la formation continue par l'expérience directe des procédés par tâtonnements qui se manifestent normalement au cours d'une telle période préliminaire.

Mais ce mode de prise de décisions relatives aux investissements a plusieurs implications. Tout d'abord, les plans et les tâches relatifs aux nouvelles machines sont assez peu clairs lors de l'installation et il n'y a donc rien de plus naturel que de remettre celles-ci aux "spécialistes" de l'atelier qui sont les mieux placés dans l'entreprise pour lancer des expériences. Par conséquent, la nouvelle technologie renforce les postes d'atelier très autonomes. Deuxièmement, pour se protéger contre des erreurs d'investissement, les directeurs essaieront d'acheter des machines universelles pouvant servir à un grand nombre d'opérations. Troisièmement, l'effet combiné de cette reproduction de la stratégie de la spécialisation flexible dans l'entreprise garantissant l'amélioration des compétences des travailleurs par l'expérience de ces nouvelles machines, est ce que demandent de nombreuses entreprises industrielles. Par conséquent, ces décisions servent à protéger la mobilité horizontale et verticale des travailleurs.

Comme nous l'avons montré, l'association des principes artisanaux, aux principes de l'usine moderne, a eu de fortes incidences sur les résultats de ces deux catégories. L'un des effets a été la grande autonomie des ouvriers qualifiés sur leur lieu de travail, parmi des machines, typiquement de nature universelle plutôt que spécialisée. Tout aussi important et encore plus négligé par la sociologie industrielle danoise, est le fait que pendant près d'un siècle, le complexe artisanal et éducatif a tenté d'incorporer toute nouvelle mode en matière de principes d'organisation et de gestion des usines. Il en résulte que les ouvriers qualifiés peuvent choisir entre un grand nombre de programmes éducatifs et de carrières<sup>3</sup>. Au lieu de détruire l'itinéraire suivi par les artisans - apprenti, compagnon et maître - l'usine moderne a élaboré la teneur et le sens de ce cycle de vie. Par conséquent, au lieu de structurer la population en classes sociales, les usines et entreprises industrielles sont des domaines de transcendance de classe. Les emplois d'ouvrier qualifié appartenant à la classe ouvrière constituent des phases dans la vie des travailleurs plutôt que des postes structurels. C'est pour cette raison que l'organisation des usines et leur gestion se fondent sur l'expérience nécessaire pour diriger des ouvriers qualifiés. Dans ce domaine organisationnel, toutefois, la dichotomie normale qui oppose la direction à la collectivité des travailleurs (Lysgaard, 1967) éclate et crée un champ dans lequel des stratégies concurrentielles sont appliquées et où l'art de former une coalition ne se conforme pas à nos prévisions théoriques.

Tout d'abord, l'ouverture des carrières et la grande liberté d'agir dans les postes d'usine à la base ne se combinent pas pour déterminer un seul style de gestion typique, au contraire. Deux itinéraires différents aboutissant aux postes de direction ou techniques en "col blanc" illustrent la diversité des aspirations personnelles et des relations avec la main d'oeuvre qui déterminent en partie la psychologie sociale des dirigeants.

Le premier parcours découle du fait que des schémas de carrière ont été établis et sont "ouverts". Pour cette raison, notre première personne type idéale s'engage comme apprenti en considérant l'usine et le complexe artisanal et éducatif qui l'entoure du point de vue de son avancement personnel. Elle est à la recherche d'emplois d'atelier prestigieux comportant de nombreux défis à relever et de cours du soir et d'établissements d'enseignement susceptibles de promouvoir ses possibilités de carrière. Il semble à ce travailleur que la position forte des syndicats, la solidarité de groupe et les actions collectives des ouvriers contre la direction, les tentatives faites par les délégués de négocier des conditions comparables pour les bons et les mauvais emplois, d'affecter les travailleurs à des postes différents de manière équitable oeuvrent contre ses ambitions personnelles. Il s'isole donc de plus en plus de la collectivité et estime qu'il atteint ses objectifs malgré les règles, les rôles et les valeurs en vigueur. Lorsqu'il a réalisé ses ambitions et qu'il parvient à une forme de poste de direction au bout de quelques années d'expérience en tant qu'ouvrier qualifié, il s'est inévitablement isolé et se méfie de la collectivité de travailleurs qu'il va désormais diriger ; il éprouvera de l'admiration pour le nouveau monde de techniques et de méthodes de gestion et trouvera parmi celles-ci celles qui lui permettront de faire la guerre aux ouvriers. A son avis, ils ont besoin d'être contrôlés parce qu'il les soupçonne, à juste titre, de mettre n'importe quelle occasion à profit pour le berner. Il est donc au courant des conventions conclues à tous les niveaux pour pouvoir mettre ses ouvriers et les délégués syndicaux dans une position les entraînant, mais non lui, à commettre des fautes si la situation est poussée au pire et est portée devant le Tribunal du Travail. Pour résumer, il est tout à fait apte à jouer le jeu suivant lequel les ouvriers qualifiés tentent de sélectionner les dirigeants, et le jeu lui-même confirmera ses attentes et renforcera sa psychologie de dirigeant.

Le deuxième parcours est dans presque tous ses aspects opposé au premier. Notre deuxième personne type idéale est typiquement un ouvrier qualifié dont l'ambition première est de se servir de son emploi pour rester dans un domaine qui satisfasse son grand intérêt pour la technologie. Dans cet emploi, une grande liberté d'agir est une condition préalable et il considère le syndicat qui représente les intérêts de son métier comme le protecteur de ce droit. Il peut être fortement engagé dans la politique syndicale pour soutenir toute pression sur la direction lui assurant ainsi qu'à ses collègues, le droit à la formation complémentaire et le droit de procéder à l'installation de nouvelles technologies. Il se sent personnellement obligé de faire en sorte que ses collègues d'atelier reçoivent des offres de formation complémentaire et soient engagés dans l'introduction des nouvelles technologies. Par conséquent, il est le premier, même si cela exige des sacrifices personnels, à répondre à toute demande de son délégué syndical de suivre une formation complémentaire ; il est le premier à être impliqué dans l'installation et l'introduction de nouvelles machines et de nouveau matériel, également parce qu'il aime travailler avec de nouvelles technologies. Il peut même suivre des cours du soir pendant ses loisirs pour améliorer sa connaissance d'un nouveau type de technologie, notamment pour apprendre à programmer le codage d'une machine. Pour ses collègues, il sera un enseignant et un concurrent à qui ils peuvent présenter un problème et exposer les solutions de problèmes éventuels. Cette coopération amicale au sein de l'atelier confirme qu'il a raison en ce qui concerne les compétences et le potentiel de ses collègues. Face à la direction et au personnel technique, il est un héros, puisqu'il sera toujours capable de battre les "cols blancs" sur le terrain où il est actuellement actif. Il symbolise ainsi la protection de l'organisation du travail au moyen des principes fondés sur les métiers. Toutefois, les dirigeants ont des stratégies à appliquer à de telles personnes. A la fois parce qu'ils craignent de perdre la compétence qu'il a acquise s'il accepte un meilleur emploi dans une autre entreprise et parce qu'ils veulent que cette compétence soit incluse dans la capacité de contrôle de l'usine détenue par la direction, ils peuvent lui faire une offre impossible à refuser. Ils peuvent lui dire qu'ils passeront une annonce pour une offre d'emploi à un poste de direction couvrant les tâches qu'il exécute actuellement et que s'il fait acte de candidature, il obtiendra ce poste. S'il ne postule pas, il seront forcés de le réaffecter à un emploi moins exigeant dans l'usine. Pour résumer, il devient agent de maîtrise et doit quitter la collectivité des travailleurs, la protection et les possibilités que lui offraient son syndicat et son délégué syndical et le jeu avec ses collègues qu'il aimait tant. En tant qu'agent de maîtrise, son coeur appartient à la collectivité des travailleurs et il veut se comporter d'une manière qui ne donne pas une nouvelle forme aux conflits et n'occasionne pas les plaisanteries et les rumeurs dont il ne sait que trop qu'elles seront provoquées par un rôle standard de direction. Pour le groupe de direction, il fera des suggestions fondées sur leurs souhaits et sur les critiques émises par la collectivité des travailleurs. Il lancera des changements et donnera forme à des projets qui lui assureront la participation et la coopération de l'atelier et sera en mesure de coopérer informellement avec les délégués syndicaux. S'il choisit ses projets de cette manière, ses réussites confirmeront ses attentes et serviront à renforcer la psychologie qu'il applique à ses méthodes de travail.

Bien entendu, la personnalité, le style et les stratégies de ces deux personnes-types idéales ne sont que deux pôles d'un spectre plus complet et plus varié. Toutefois, les implications de telles différences parmi les dirigeants vont loin. Le clivage entre ce que nous pourrions appeler les idéaux universels des techniques et des méthodes de gestion, les principes universalisés d'organisation des usines et des entreprises et les notions idéalisées de stratégie et de structure pour les sociétés industrielles d'une part, l'organisation des métiers d'autre part, n'est pas un clivage entre les dirigeants et les ouvriers, mais plutôt un conflit intrinsèque au fonctionnement tant de l'équipe de direction que de la collectivité des travailleurs. Une concurrence continue a été révélée dans l'entreprise entre deux, ou le plus souvent plus de deux, coalitions dont aucune

ne respecte les schémas traditionnels de comportement en matière de coalition qui, dans la théorie de l'organisation, ont été liés à la promotion d'intérêts départementaux dans la course aux ressources.

C'est ainsi que l'entreprise a institutionnalisé une compétition entre deux groupes capables de suggérer des types très différents de projets d'investissement, de réorganisation, etc.. qu'ils chercheront à promouvoir chaque fois que des changements imprévus survenus parmi les dirigeants supérieurs et au sein des conseils d'administration le permettent. Et nous avons montré que des événements imprévus se produisent souvent, pour des raisons tant internes qu'externes. En effet, toute usine étudiée aura été établie au moyen d'une longue série de décisions marginales mineures prises en matière d'investissement, souvent mutuellement incohérentes, par une série de modifications de modifications par l'intermédiaire desquelles les deux types de gestion et les deux groupes existant au sein de la "collectivité de travailleurs" ont tenté de se battre l'un l'autre. Par conséquent, l'usine regroupe de nombreux principes dans la manière dont des postes de travail différents sont organisés différemment et dont les nouveaux principes de gestion fusionnent avec des pratiques héritées, etc..

Un des effets de ce qui précède est d'établir dans l'usine une hiérarchie plus ou moins occulte d'emplois plus ou moins compliqués, et au fur et à mesure qu'un ouvrier passe d'un emploi simple à un emploi plus complexe, il reçoit une formation continue lui permettant d'intégrer la conception et l'opération dans des tâches de plus en plus difficiles, sans même quitter la collectivité des travailleurs. Que ces collectivités de travailleurs deviennent des environnements où la confiance règne et dans lesquels les ouvriers s'entraident en bons collègues ou qu'elles deviennent des environnements où la confiance ne règne pas et des domaines de concurrence dans lesquels chaque ouvrier protège soigneusement son poste en gardant ses compétences secrètes, devrait, selon nous, dépendre du type de coalition établie par rapport aux deux types de gestion mentionnés antérieurement.

Jusqu'à présent, notre discussion a fait apparaître également un autre aspect. En rompant avec la manière normale d'examiner les divisions entre groupes et classes, nous avons suggéré de nouvelles lignes de démarcation entre les agents se disputant le pouvoir dans l'atelier. Toutefois, cette rivalité peut stimuler chaque agent à établir des coalitions dans un système élargi que cela soit au niveau de l'entreprise, de la corporation, de la communauté locale ou même du système national. Nous prévoyons que l'établissement d'une telle coalition aura une très grande importance pour le fonctionnement effectif du système de formation continue dans tout contexte local qui adaptera ainsi le vaste "système" formel danois à sa propre situation.

## **LE SYSTEME DANOIS DE FORMATION CONTINUE**

Il est très difficile d'imaginer une situation dans laquelle un ressortissant danois décidé à appliquer à sa carrière une stratégie de formation continue serait incapable de réaliser ses désirs.

Tout d'abord, le système éducatif financé par l'Etat offre des formations à plein temps, courtes et longues, de troisième niveau, permettant d'acquérir les qualifications nécessaires pour devenir technicien, ingénieur (Teknikum), secrétaire bureautique, etc.. (Ministère de l'Education, 1988). A titre d'exemple, 6,6% des élèves EFG et 4,5% des apprentis traditionnels de l'ingénierie et des métiers fondés sur le travail des métaux poursuivent ces études de troisième niveau dans les cinq années suivant leur formation initiale.

Deuxièmement, le système de formation continue se compose pour une partie bien plus importante des formations pouvant être suivies le soir (dans des Ecoles Supérieures de Commerce, des Ecoles de Commerce et des Ecoles Techniques). Des formations telles que, Secrétaire bilingue, HD<sup>2</sup>, Merkonom, Datanom, Teknom<sup>3</sup>, ou des disciplines uniques faisant partie de ces formations permettent d'acquérir une formation complémentaire indépendamment du fait que les élèves aient un emploi ou non. En 1988, le nombre d'"étudiants à plein temps" était de près de 24 000 dans ce seul domaine (Hedegaard, 1990, p. 34).

Troisièmement, il existe un grand nombre de cours et d'unités de valeurs dans le cadre des formations dites du marché du travail que nous avons déjà mentionnées. En 1983, 100 000 personnes ont entamé une telle formation.

Quatrièmement, dans la plupart des régions du Danemark, il est relativement facile d'établir des écoles du soir dans la plupart des sujets, y compris la formation à l'informatique au niveau utilisateur.

Cinquièmement, l'Ecole Populaire Supérieure classique donne l'occasion de se concentrer sur des sujets d'intérêt pendant des périodes plus ou moins longues.

En principe, les possibilités susmentionnées sont financées par l'Etat et sont ouvertes à tous ceux qui peuvent satisfaire aux critères d'admission. La capacité des écoles et des établissements d'enseignement où se déroulent ces formations et ces cours peut être limitée. Les frais de scolarité relativement faibles peuvent constituer un obstacle dans certains cas, mais il est presque impossible d'imaginer une personne se trouvant dans une situation d'impossibilité totale.

Que l'on ait un emploi ou non, l'appartenance à un syndicat ou à une association professionnelle accroît les chances, de même bien entendu que les stages en entreprise pour salariés ; mais, plus de la moitié des possibilités de suivre une formation complémentaire et continue sont

---

<sup>2</sup> HD : études effectuées à l'Ecole supérieure de Commerce de Copenhague, accessibles aux titulaires du baccalauréat ;

<sup>3</sup> Merkonom : études effectuées sous forme de cours du soir à temps partiel, accessibles aux personnes ayant achevé une formation professionnelle ou ayant au moins, 2 ou 3 années d'expérience professionnelle. Ces études se composent de 7 unités de valeur dont 3, obligatoires et aboutissent à la délivrance d'un diplôme ;

Datanom : voir ci-dessus ; spécialisation informatique ;

Teknom : voir ci-dessus , spécialisation technique de production.

accessibles à tous au moyen du financement public (comparer au Tableau 1 in Hedegaard, 1990, p.12).

D'autre part, les entreprises peuvent être en mesure d'encourager fortement la formation continue ("formelle") en se contentant de rembourser les modestes frais de scolarité versés par les élèves pour suivre des cours du soir dans des écoles supérieures de commerce, des écoles de commerce et des écoles techniques. Elles doivent calculer que, puisque les fonds publics paient toutes les dépenses de formation et la plus grande partie des salaires des travailleurs (équivalant aux allocations de chômage) lorsque les élèves suivent des stages organisés dans le cadre de la formation du marché du travail, les entreprises peuvent être capables d'accroître leurs capacités technologiques et autres en s'acquittant simplement de la faible différence entre les salaires normaux et les allocations de chômage et en remboursant les frais de transport des ouvriers forcés de se rendre dans une autre région pour suivre des cours. Si les dirigeants et les délégués syndicaux sont en mesure de coopérer au sein d'une entreprise, cette interaction dans le cadre d'un système plus large de formation continue peut être utile, puisqu'elle est susceptible de soutenir l'adaptation à de nouvelles technologies et de renforcer la mobilité interne de l'entreprise. En effet, les programmes financés par l'Etat peuvent procurer une partie de la formation élémentaire à ceux qui veulent passer de postes de production simples à des emplois d'atelier plus compliqués ou à ceux qui veulent quitter définitivement la base pour devenir techniciens ou employés de bureau.

Mais les dirigeants et les délégués syndicaux peuvent aussi coopérer dans le contexte plus large de la politique locale. Ils peuvent tenter, par leur appartenance mutuelle à des syndicats et des associations d'employeurs, d'influencer les écoles techniques, commerciales ou d'ouvriers spécialisés locales, pour établir le système de formation local. Si, au niveau local, certaines personnes sont très actives et sont en mesure d'unir leurs forces, elles peuvent être capables d'instaurer une version locale du système national, faite sur mesure, pour soutenir les industries locales et les carrières envisagées par leurs ouvriers.

L'Ecole Textile de Herning constitue un exemple intéressant. A l'origine, elle avait débuté en 1945 sur l'initiative de l'association d'employeurs locale et constituait l'une des nombreuses tentatives faites pour changer son image de région fabriquant des produits bas de gamme en région connue pour sa production haut de gamme. Les employeurs bénéficiaient de l'appui enthousiaste du syndicat local qui souhaitait, depuis longtemps, une école populaire supérieure textile. L'institution nationale, "Ecole Technique Ouvrière", déjà mentionnée, procurait le cadre idéal pour la création d'une école du soir. Ses cours portaient sur 2 années et regroupaient 60 élèves recrutés, pour la plupart, parmi des tisserands, des tricoteuses et des maîtres artisans expérimentés (bien qu'à l'échelon national cette institution ait été avant tout destinée aux ouvriers non qualifiés). A l'issue des deux premières années de formation générale dans des matières théoriques et pratiques, il était possible de suivre des cours dans diverses spécialités pendant deux années supplémentaires.

En 1968, les employeurs de Herning ont mis à profit la possibilité de fusionner leur école du soir et l'Ecole de Prêt-à-porter de Copenhague et une grande école de jour a été établie dans une des plus belles fabriques de chemises de Herning. Dans le début des années 70, l'école a été adaptée à la réforme de la formation EFG et au système financier auquel elle se rattache. L'école forme une centaine d'élèves par an et a mis au point un complexe de formations dans lequel l'élève peut bâtir progressivement sa formation sur une séquence d'unités de valeur lui permettant d'alterner entre des années d'études et des années d'expérience pratique. Le critère d'admission est la formation EFG élémentaire. Les formations du premier cycle durent deux ans

et l'élève devient un opérateur spécialisé dans le tricot, l'habillement, les textiles ou la teinture, capable de manoeuvrer, de régler et d'entretenir les machines concernées. Au-dessus de ce niveau, on trouve deux années de formation d'agent de maîtrise, dans des entreprises qualifiant à des postes de responsabilité dans le secteur de l'habillement ou du tricot. A l'issue d'un troisième cycle de formation d'une durée d'un an, les élèves sont qualifiés pour assumer des tâches de technicien en matière d'habillement ou de tricot. La phase finale de ces études consiste dans un quatrième niveau qui dure deux ans et permet de devenir dessinateur industriel (Knudsen, 1979; Hovedvejlederudvalget, 1985). Depuis 1985, la formation de teinturier a été élargie et peut progressivement amener l'élève à une formation d'"ingénieur Teknikum" en chimie.

Dans les années 80, Herning est parvenue à attirer l'Institut Technologique de l'Habillement qui était domicilié à proximité de l'école. Outre l'assistance-conseil qu'il fournit aux entreprises, cet institut oeuvre au moyen d'expériences avec les nouvelles technologies au développement de nouveaux cours pour l'école et organise des stages de formation complémentaire de courte durée pour les entreprises de la région.

Il en a été de même de la manière dont le fabricant de meubles Salling a coopéré avec les écoles de Skive pour établir un système de soutien à la formation du plus bas niveau au niveau le plus élevé de formation professionnelle en matière de fabrication de meubles (Kristensen, 1990 B).

Actuellement, la plupart des villes qui servent de centres régionaux possèdent une grande quantité d'établissements scolaires pouvant assurer la formation des adultes et la formation complémentaire. On trouve typiquement des établissements tels que:

- les centres de formation AMU
- les écoles techniques
- les écoles de commerce
- les centres de formation pour adultes (VUC)
- les écoles supérieures de jour
- les écoles populaires supérieures
- les écoles du soir.

Du fait des règles générales d'aide publique compensant les salaires, le transport et le logement, les possibilités locales d'intégration de ces institutions dans des systèmes favorables aux chômeurs, aux employés et aux entreprises sont grandes.

Ces interprétations locales du système national de formation professionnelle et complémentaire créent en interaction avec les entreprises locales et les marchés du travail locaux un système très actif de formation continue et peuvent être capables de se combiner en systèmes très dynamiques dans le présent contexte d'économie changeante.

Les syndicats et les associations d'employeurs du Danemark ont récemment pris des mesures sérieuses pour accroître le rôle de la formation complémentaire pour les salariés et les entreprises. Dans la convention collective de 1991, de nombreux secteurs sont convenus de nouvelles règles. Dans le secteur des "usines", il a été convenu que les ouvriers ont droit à une semaine annuelle de congé pour suivre une formation complémentaire. Les parties sont également convenues d'encourager leurs adhérents à être actifs localement en matière de planification de la formation complémentaire ; et tant l'employeur que les salariés ont le droit de



lancer des négociations sur la planification de la formation complémentaire au niveau de l'entreprise.

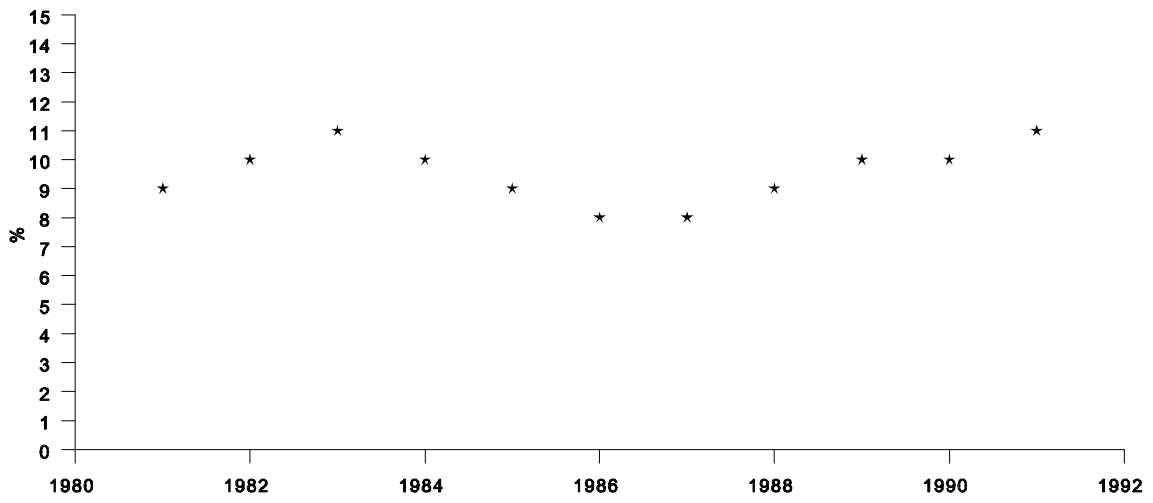
Par conséquent, le système danois de formation continue qui, en moyenne, semble renforcer le cercle vertueux de la formation complémentaire et dissoudre en grande partie les potentiels du cercle vicieux, pourra d'ici peu, dans certains contextes régionaux, entrer dans une nouvelle phase dans laquelle les entreprises, les syndicats et les institutions uniront leurs forces pour créer des systèmes locaux de formation complémentaire très dynamiques. L'étude du cas Balder illustre ce processus. Dans d'autres contextes locaux, le système pourra être appliqué bien plus passivement et même - et nous en connaissons au moins un exemple - être appliqué de manière à empêcher la mobilité des ouvriers en forçant ces systèmes à être au service d'une entreprise locale dominante.

### **BIEN-ÊTRE ET DUALISME DANS LE SYSTEME DANOIS**

Nous avons avancé que les institutions et la dynamique sociale se combinaient pour faciliter aux travailleurs et aux entreprises la mise au point d'un régime de flexibilité industrielle au Danemark. Au niveau de l'entreprise, ces forces s'allient par le biais d'une interaction complexe entre divers groupes de travailleurs, de dirigeants et de délégués syndicaux et entre ces groupes et diverses institutions professionnelle partiellement concurrentes au niveau de la région ou du pays. Certains critiques diront que nous avons décrit les grandes lignes d'un système pour ainsi dire idéal, considéré du point de vue de la flexibilité industrielle.

Toutefois, comme il l'a été indiqué en introduction, quelques chiffres relatifs au chômage industriel montrent que ce "système" est loin d'être une version idéale de la société de bien-être. Depuis la première crise pétrolière, le Danemark a enregistré un nombre de chômeurs plus élevé qu'aucun autre pays scandinave et tout au long des années 80, la situation semble avoir empiré, à l'exception d'une période au cours de laquelle les cycles des affaires internationales ont compensé le manque de dynamique de croissance de l'économie danoise :

**Figure 1.1 : Nombre total de chômeurs en pourcentage de la population active.**

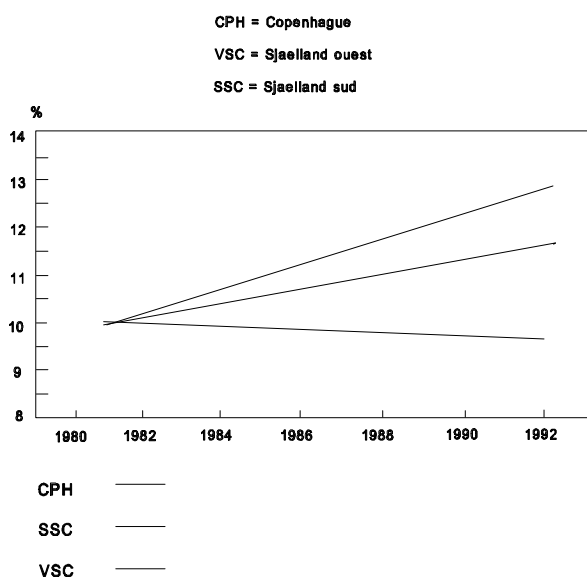


Bien que les chiffres relatifs au chômage soient élevés, la situation du monde réel est encore pire. Sans la retraite anticipée et les actions publiques en faveur de la lutte contre le chômage, le taux de chômage serait bien plus élevé. Les chiffres indiquent ainsi clairement l'évolution d'une version duale du régime industriel flexible.

D'autres indicateurs parlent aussi en faveur de l'interprétation du système en tant que système évoluant vers un marché du travail dualiste. Durant la période de grande expansion de 1983 à 1987, le système danois a rapidement manifesté un "problème paradoxal", où les employeurs se plaignaient de ne pouvoir trouver d'ouvriers qualifiés alors que le taux de chômage était toujours élevé. Ces plaintes ont été encore avivées par la spectaculaire diminution de la productivité industrielle de 1983 à 1986, bien que les investissements dans la nouvelle technologie aient été plus importants que la moyenne. Il était probablement très difficile, du point de vue de la gestion, d'intégrer dans de brefs délais de nouveaux travailleurs au nouveau régime flexible de l'usine.

Il ressort de la discussion qui précède que le processus de formation complémentaire semble être bien plus favorable à ceux qui ont déjà un emploi et sont absorbés dans les processus que nous avons indiqués. Bien que le système de formation professionnelle soit ouvert et que de nombreuses actions visent à l'insertion d'ouvriers sans emploi dans le système institutionnel de formation professionnelle, toutes choses égales, la dynamique globale semble ne pas aboutir d'une manière ou d'une autre.

Toutefois, si on examine de près les chiffres, on s'aperçoit qu'il ne s'agit pas nécessairement d'un défaut structurel du système national. La gestion locale du système semble avoir une importance. La ventilation des chiffres du chômage en statistiques régionales montre que certaines régions évoluent clairement, et même de manière plus significative que nous ne pourrions nous y attendre à partir des statistiques nationales, vers un marché du travail dual. D'autre part, dans certaines régions il semble exister des mécanismes qui indiquent de façon hypothétique qu'une version de bien-être du régime industriel flexible est en train d'apparaître:

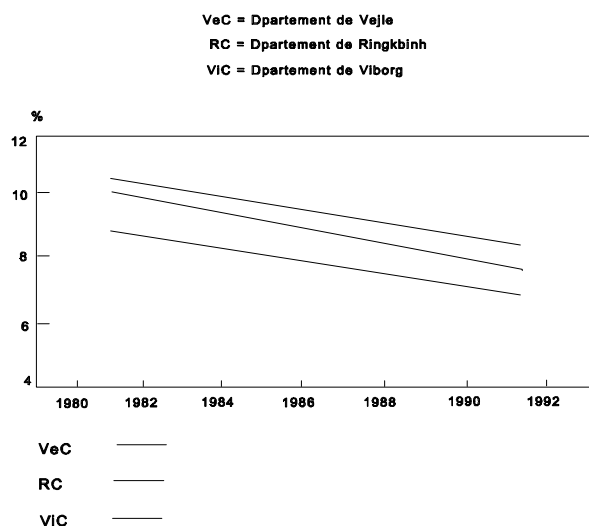


**Figure 1.2 - Le chômage en pourcentage de la population active**  
Régions sélectionnées (Sjælland)

Alors que les taux de chômage étaient, pour ainsi dire, semblables, dans les deux groupes de régions au début des années 80, les deux groupes ont manifesté des tendances assez différentes. Dans les régions sélectionnées de Sjælland, il existe une tendance générale à la croissance du chômage sur toute la période alors que la tendance générale des régions sélectionnées du Jutland est à la croissance de l'emploi.

Notre présent objectif n'est pas d'établir une explication générale de ce phénomène (voir Kristensen, 1992). Fondamentalement, les régions du Jutland ont connu des taux de croissance élevés de l'industrie de transformation dans les années 80. La gestion active et la reconstruction locale du système de formation professionnelle peuvent être une cause importante de ces taux de croissance élevés. Les expériences faites par Herning dans le "département" de Ringkøbing et par Salling, dans le "département" de Viborg, ont déjà été mentionnées (pour plus de détails, voir Kristensen, 1992). Dans les cas d'étude suivants, nous avons choisi Torkel dans le "département" de Storstrøm et Balder dans le "département" de Vejle tandis que Glum est située

dans le "département" de Ringkøbing. Ces cas - pour les deux entreprises industrielles - peuvent peut-être aussi révéler certains des facteurs agissant en faveur d'un système dualiste ou d'un système de bien-être.



**Figure 1.3 - Le chômage en pourcentage de la population active**  
 Régions sélectionnées (Jutland)

#### Notes

1. C'est ce que j'ai découvert dans une série d'études de cas effectuée pour le Cedefop et pour FAST en 1985. Les ouvriers qualifiés danois exploitaient leur partie de l'atelier en contradiction flagrante avec la sociologie industrielle qu'on m'avait enseignée pendant mes propres études. Toutefois, le fait de procéder à une étude historique pour tenter d'expliquer comment il était possible de trouver une organisation d'usine fondée sur des principes artisanaux dans les années 80, m'a fait prendre connaissance d'études qui expliquaient certaines des réussites industrielles danoises par ce type d'organisation. Par exemple, on y expliquait que l'industrie danoise des chantiers navals était la troisième du monde pendant la IIe Guerre Mondiale étant donné qu'elle pouvait être exploitée à moindres frais par ses dirigeants puisque les ouvriers étaient capables d'organiser eux-mêmes leur travail.
2. Le Tribunal du Travail fait partie du complexe institutionnel au moyen duquel les Syndicats et l'Association des Employeurs sont convenus de réguler le marché du travail danois au début du siècle. Bien que de nombreuses conventions soient toujours signées localement ou au niveau de chaque métier et de chaque industrie, les institutions centrales jouent un rôle crucial dans la définitions de cadres nationaux, sanctionnant les infractions aux conventions et définissant les critères de fréquence de la conclusion des conventions locales. Pour limiter les grèves et les lock-outs à la période à laquelle se déroulent les négociations sur les conventions collectives, le Tribunal du Travail est devenu l'institution habilitée à régler les conflits entre les parties et à imposer une amende à la partie condamnée pour avoir enfreint une convention légale.
3. Je ne l'aurais jamais découvert en étudiant la sociologie industrielle danoise. J'ai été frappé à l'issue de mes visites à 15 moyennes entreprises du secteur métallurgique (ayant entre 200 et 700 salariés) de n'avoir jamais rencontré un chef d'atelier, un directeur de la production ou un directeur technique (responsable tant de la production que du développement) qui n'ait pas commencé sa carrière en tant qu'apprenti. Plusieurs même des directeurs généraux interviewés avaient les mêmes antécédents.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **ETUDES DE CAS**

**Cas Balder : Peer Hull Kristensen**

**Cas Glum : James Høpner Petersen**

**Cas Torkel : James Høpner Petersen**



## **BALDER : FORMATION CONTINUE STRUCTUREE DANS UNE ECONOMIE EN CHANGEMENT**

### **INTRODUCTION : "FORMATION CONTINUE STRUCTUREE" - UNE STRATEGIE DANS UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL**

"La formation continue structurée" est le nom donné par Balder à une pratique appliquée de plus en plus, depuis son lancement en 1987. Pour Balder, cette notion implique avant tout l'abandon d'une formation continue ad hoc quelque peu aléatoire, pour l'application d'une procédure établie, codifiée dans un accord de formation.

La planification des activités de formation continue prend pour point de départ les souhaits individuels des salariés qui s'additionnent au niveau de l'entreprise pour constituer un schéma fixe "structuré". L'entreprise dispose ainsi, au début de chaque année, d'un "plan" des cours devant être suivis par chaque salarié dans l'année à venir.

Au cours des années, Balder a constaté que la "formation structurée" institutionnalise également de nouvelles relations efficaces entre l'entreprise et les institutions publiques de formation professionnelle. La "formation continue structurée" permet à l'entreprise de planifier ses besoins en cours si longtemps à l'avance que les projets de cours ont de grandes chances d'être réalisés, même si les places de stage sont aujourd'hui devenues un bien rare.

Le chercheur sur le terrain peut identifier un aspect supplémentaire de la notion de "formation continue structurée". Ainsi qu'il ressort de l'examen du cas suivant, la "formation continue structurée" renforce certains aspects structurels de l'organisation du travail de l'entreprise, alors que les incidences institutionnelles de la formation continue renforcent les caractéristiques typiques du marché du travail "*qualifié*", en ce qui concerne la mobilité horizontale et verticale.

L'organisation du travail se fonde sur des groupes de production basés sur l'autonomie et la compétence de chaque travailleur dans sa spécialité. La formation continue renforce cette organisation du travail qui dans une mesure croissante implique une coopération entre les travailleurs qui, à leur "*poste*" de travail dans l'usine, sont en mesure d'effectuer une large intégration de la planification, de la reconversion, de la préparation, de l'exécution et du suivi de leur travail, d'assurer un entretien préventif de leurs outils et de leurs machines, de trouver de nouvelles possibilités d'accroître l'efficacité du travail, etc. Ils intègrent ainsi une compréhension profonde de tâches de production spécifiques à des tâches connexes qui étaient auparavant du ressort de cadres moyens et de techniciens : développement de méthodes, coordination et contrôle. Avec l'augmentation des exigences posées aux travailleurs à chaque poste de travail de l'usine, il devient de plus en plus difficile pour les "spécialistes" de changer de poste. La rotation des ouvriers dans une équipe ou dans un groupe, qui est pour certains chercheurs la base des groupes de production flexibles, ne se réalise pas. C'est plutôt le contraire. Par contre, le potentiel de flexibilité et de reconversion de chaque poste de travail s'améliore.

Ces nouvelles compétences sont liées à des "postes d'atelier" dans l'usine et ces postes confèrent à leurs titulaires une identité et des ambitions qui influent sur les formes de coopération et sur les possibilités de changements organisationnels applicables par l'entreprise. Les activités de formation continue ont donné une plus grande valeur aux travailleurs sur le marché du travail environnant de sorte que, le manque de mobilité interne forme un contraste frappant avec l'accroissement de la mobilité externe potentielle. C'est pourquoi, il y a des limites aux changements et aux possibilités que l'entreprise ose proposer à ses ouvriers.



L'ironie du sort veut que la solution de ce dilemme soit de poursuivre la "formation continue structurée" au-delà des besoins purement fonctionnels. En effet, pour de nombreux travailleurs, la "formation continue structurée", en tant que droit codifié, est en soi, une motivation pour rester dans l'entreprise, mais dans le même temps, le recours offensif à ce droit aboutit à ce que les travailleurs acquièrent des compétences dépassant celles requises par leur poste actuel dans l'usine. Ils seront donc plus mobiles, tant au plan externe qu'au plan interne, au fur et à mesure qu'ils franchissent le seuil de formation défini fonctionnellement. L'entreprise a peu à peu été en mesure de canaliser cette mobilité vers un système de carrières horizontales et verticales qui contribue à l'intégration des divers éléments de l'organisation.

Le présent rapport examine en détail ci-après chacun de ces aspects de la "formation continue structurée". Tout d'abord, la formation continue structurée est placée dans le contexte historique de l'entreprise, ses relations avec l'organisation du travail interne des groupes de production, la fonction du "marché du travail" interne et la manière dont sont administrées les carrières professionnelles. Nous démontrerons comment ce système, dans le cas de Balder, est parvenu à un équilibre autopropulseur de mécanismes mutuels d'auto-renforcement qui donne à l'entreprise une certaine stabilité tout en étant en mesure de s'adapter de manière flexible à des changements nouveaux et - cela ressortira clairement - radicaux, de l'environnement. Ensuite, en partant de la situation de Balder, nous dessinerons les contours des interactions avec les institutions éducatives et entre celles-ci ainsi qu'avec la fédération syndicale, etc. qui ont facilité à Balder, la création d'une "formation continue structurée" sous forme de "contrat social" entre une large coalition de parties intéressées au sein de l'entreprise. Sans ce cadre institutionnel, ce "contrat social" aurait été bien plus difficile à établir. Par l'inclusion de l'environnement institutionnel, on tente aussi de donner une idée des variations possibles dans une certaine localité dans le cadre du système danois de formation continue et de formation professionnelle. Dans l'examen final des conditions institutionnelles locales permettant de générer des modèles de formation continue, les institutions qui n'ont pas joué de rôle dans le cas de Balder seront incluses pour démontrer que la "formation continue structurée" de Balder n'est pas simplement un modèle parmi tant d'autres pouvant être établis par cette localité puisque d'autres types de coalitions dans les entreprises ont la possibilité de se procurer un soutien institutionnel pour d'autres modèles.

## **LA RESTRUCTION DANS LES ANNEES 80**

Les principes fondamentaux de l'organisation de Balder ont été établis il y a 10 ans environ. Au début des années 80, pendant quelques années, l'entreprise a subi un changement radical (déjà décrit en détail, voir le chapitre 3, dans Kristensen, P.H.: Projets Technologiques et Processus Organisationnels, Roskilde, 1986). A l'époque, l'entreprise était simplement une unité de production dépendant d'un groupe détenu à son tour par un grand groupe danois. En raison de résultats insatisfaisants, l'entreprise a reçu un ultimatum en 1981 : la réorganisation et l'obtention de bons résultats ou la fermeture.

L'entreprise a été réorganisée en tant que filiale indépendante ayant son propre conseil d'administration. Celui-ci a nommé un nouveau directeur qui avait l'idée de faire de l'unité de production une entreprise fondée sur la flexibilité. Des changements approfondis ont été introduits dans ce nouveau cadre, y compris la création de fonctions administratives et autres comprenant:

- ❑ une gestion financière indépendante,

- ❑ un service de Planification pour gérer le processus de la réception des commandes à la livraison d'un produit et pour coordonner la production de l'entreprise avec les sous-traitants,
- ❑ un service Achats,
- ❑ un service de Développement chargé de créer une gamme de produits dans la spécialité limitée définie pour l'entreprise par les groupes: pompes, soupapes et appareillages pour équipements de débit,
- ❑ un service Ventes indépendant chargé de la "vente directe" au marché, c-à-d. les ventes autres que celles faites au groupe dans le cadre de la fourniture de "laiteries clé en main".

En bref, l'usine a été transformée en entreprise "complète".

Mais le cadre de l'"usine" n'a pas été seul à changer. Les changements les plus profonds se sont produits précisément dans l'organisation de la production et du travail. Au départ, il y avait une usine de construction mécanique typique, divisée en fonctions, spécialisée dans la transformation de l'acier inoxydable. Pour réduire le temps de rotation des stocks et les frais de roulement tout en fournissant un meilleur service aux clients, la production a été reconvertie suivant un "concept d'équipe". L'usine a été organisée en un certain nombre de "mini-usines" dans lesquelles un groupe de travailleurs, sous la direction d'un chef d'atelier, assuraient toute la production d'un domaine de produits. On a ainsi créé une usine de pompes, une usine de soupapes et une série d'"usines" de moindre importance fabriquant chacune un groupe particulier d'appareillages. Ces groupes obtenaient un degré plus élevé de flux continu malgré le fait que le groupe des pompes, par exemple, produisait de nombreuses pompes dans un très grand nombre de variantes. Alors que les machines étaient auparavant regroupées suivant leur fonction (perçage, tournage, fraisage, soudage et matériel de montage), les groupes de production disposaient désormais d'un éventail de machines de transformation et de matériel de montage nécessaires pour pouvoir être une usine dans l'usine.

A l'origine, l'intention de la direction de la production était que les travailleurs d'une mini-usine ou d'un groupe de produits fassent une rotation ou soient capables de se remplacer mutuellement suivant les postes de travail où se produisaient des coups de feu, mais les ouvriers se sont appliqués à rendre leur poste de travail aussi efficace que possible. Les groupes de production en sont arrivés à être composés de véritables sous-traitants effectuant le travail à leur poste respectif consistant en un ou plusieurs équipements ou machines. Les travailleurs ont fait preuve d'une grande initiative et d'un grand engagement dans les efforts pour que leurs postes fonctionnent de façon aussi flexible que possible par rapport aux besoins de reconversion constante d'une série à une autre résultant des défis quotidiens qu'avait à relever le groupe de travail. Le fait que le directeur insistait sur l'introduction d'une nouvelle technologie de production informatisée (pour le tournage, le fraisage et le soudage) ne réduisait pas les exigences posées à chaque poste de travail puisque c'était là que la planification et la programmation devaient se faire.

L'application rapide et réussie de la nouvelle technologie est notamment due à la grande capacité des travailleurs d'auto-organiser le processus d'apprentissage. La programmation des nouvelles machines CNC a été confiée à des ouvriers mécaniciens qualifiés qui se portaient volontaires pour ces tâches. Pour certains, cette tâche permettait d'exercer leur hobby également pendant le temps de travail. Certains d'entre eux ont, par exemple, suivi des cours du soir pour apprendre le codage de machines et ces compétences ont automatiquement été

transmises à l'entreprise qui pouvait ainsi profiter de nouveaux "trucs" que les fournisseurs ne connaissaient même pas. Tous les opérateurs CNC ont été envoyés à des cours chez les fournisseurs et y ont donc acquis une connaissance élémentaire des machines dont ils avaient la responsabilité mais, avant tout, il s'est produit par-delà les barrières des groupes de production, une véritable rivalité pour trouver de nouvelles manières sophistiquées de se servir du matériel. Un flux d'expériences coulait d'un travailleur d'atelier à l'autre, bien qu'ils aient à communiquer par-dessus "les divisions" imposées par le fait que chaque groupe de production était dirigé par un chef d'atelier différent, ayant son propre budget et sa propre responsabilité financière. Le catalyseur de cette formation continue auto-organisée a été un poste nouvellement créé de technicien de programmation. Un ancien ouvrier mécanicien qui avait participé à l'introduction des premières machines CNC s'est vu proposer un emploi de "col blanc" en tant que consultant interne pour les problèmes rencontrés par les ouvriers mécaniciens lors de la programmation des machines CNC.

Le travail sur les nouvelles machines CNC sont simplement un exemple de la manière dont s'est constituée l'expérience dans la production de l'entreprise. Le titulaire de chaque poste a activement coopéré avec le reste de l'organisation pour faire fonctionner efficacement son poste. Il s'ensuit que c'est sur les "postes" qu'on rassemblait les expériences et qu'on y définissait les inadéquations et les possibilités d'amélioration. L'entreprise a institutionnalisé des routines de consultation des travailleurs afin que les expériences puissent avoir une incidence sur l'organisation et sur les investissements à faire à l'avenir. La communication par-dessus les divisions de l'organisation a été encore renforcée par l'abandon du salaire aux pièces en faveur d'un système salarial fondé sur une rémunération horaire assortie d'une prime. Selon la philosophie de l'entreprise, un poste de travail devait prendre des initiatives pour rendre plus efficace le travail d'autres parties de l'organisation, si ce travail gênait la préparation du travail de ce poste. En bref, un "poste" d'atelier recevait une très large compétence et devait s'efforcer d'établir une interaction avec les autres fonctions de l'entreprise. Les ouvriers occupant ces "postes" sont devenus professionnellement très compétents, ont pu reconverter leur "poste" rapidement et indépendamment et prendre des initiatives pour coordonner leurs tâches de production changeantes avec le reste de l'organisation, mais le système n'a pas exaucé les rêves relatifs à l'accroissement de la rotation.

Par contre, d'autres formes de flexibilité ont été obtenues. L'entreprise avait souvent besoin de réduire la capacité d'un groupe de production donné et de l'accroître dans un autre, le tout suivant l'évolution du marché des divers groupes de produits. Ces ajustements de capacité pouvaient se faire simplement en transférant le travailleur et ses machines ("le poste") d'un groupe de production à un autre, où l'ouvrier serait en mesure d'intégrer le "poste" dans le nouveau contexte. Il existait un esprit de corps particulièrement bon dans l'usine notamment en raison des efforts conscients déployés par un délégué syndical principal polyvalent et renforcés par le système de salaire horaire. Cet esprit de corps a fait que les travailleurs se sont chargés de l'apprentissage mutuel nécessaire à l'intégration de nouveaux éléments dans les groupes. Cet apprentissage mutuel s'est fait sans qu'une politique particulière soit nécessaire mais, ultérieurement une politique s'est avérée pertinente.

### **BALDER DANS UNE ECONOMIE EN CHANGEMENT : LA STABILITE FLEXIBLE**

Lors d'une nouvelle visite à l'entreprise en 1992, le chercheur sur le terrain sera sans nul doute confronté à un paradoxe. D'une part, la stabilité de l'organisation et des salariés a été si grande qu'on ne peut presque pas constater de changements. D'autre part, on entend parler tout de suite du très grand malaise qu'a connu et que continue de connaître l'entreprise. Ce paradoxe

ne peut se comprendre qu'à partir de la stabilité flexible qui caractérise l'organisation depuis sa réorganisation au début des années 80.

L'organigramme formel de l'entreprise ne s'est pas beaucoup modifié dans les années écoulées. Les fonctions administratives créées à l'époque existent toujours. La même division en mini-usines existe toujours. La densité de machines est un peu plus élevée. Certains des travailleurs dont nous avons admiré les connaissances lors de notre première visite avaient quitté l'usine pour réaliser leurs ambitions techniques dans d'autres entreprises (par exemple, en tant qu'employés du service de vente et du service après-vente pour les fournisseurs de machines CNC). De nouveaux travailleurs avaient été engagés mais un grand nombre de travailleurs avaient obtenu de nouvelles fonctions et une partie d'entre eux avaient monté les échelons de la hiérarchie. Pourtant, dans l'ensemble, c'était une entreprise qui marchait avec une stabilité extraordinaire sur cette nouvelle base. Les travailleurs étaient, si possible, encore plus autonomes dans les groupes de travail. Les tâches de la direction de la production étaient peu nombreuses et malgré une succession importante de chefs de la production, rien de fondamental n'avait changé dans la routine quotidienne.

Par contre les "cadres d'activité" de l'entreprise avaient été renversés à plusieurs reprises. Les troubles ont atteint leur apogée locale en 1986/87, lorsque le groupe qui était alors propriétaire de l'entreprise a rencontré de gros problèmes avec des laiteries géantes sur le marché américain. Pour l'entreprise, la demande de ventes internes au groupe a soudain disparu. Dans le même temps, un certain nombre de contrats de promotion des ventes sur les autres marchés se sont avérés non productifs. Globalement, l'entreprise qui avait été en mesure de faire état de bénéfices en forte croissance à la suite de la restructuration, était désormais déficitaire, et même très déficitaire. Un nouveau directeur reçut pour mission de procéder à des réductions de personnel. La société-mère qui était auparavant fière de son groupe équipementier laitier, souhaitait désormais se débarrasser d'une affaire largement déficitaire, comprenant également Balder.

Peu nombreux ont été ceux qui ont lutté pour la survie du groupe et de l'entreprise. Le délégué syndical principal de Balder a toutefois pu mobiliser une petite coalition au siège du groupe où il se rendait souvent en sa qualité de délégué du personnel au conseil d'administration, mais cette coalition n'était pas assez forte pour éviter qu'un concurrent ne rachète le groupe danois pour le fermer. A la place, on est parvenu à intéresser le groupe britannique à racheter à bas prix.

Chez Balder, le délégué syndical a trouvé un associé, lors de l'arrivée d'un autre nouveau directeur. Il s'agissait d'une vieille connaissance qui, en tant que chef de la production en 1984, avait été responsable de l'application des changements de l'organisation de l'usine. Les relations de confiance entre le directeur et le reste de l'entreprise étaient absolument excellentes. Au lieu de causer des luttes internes, la menace extérieure pesant sur l'entreprise est alors devenue l'occasion d'une coopération intensive par-dessus les divisions en équipes et en services.

Ce défi était familier. Il s'agissait en effet d'assurer la survie d'une entreprise détenue par un groupe dans la lutte interne au groupe pour le pouvoir et les ressources. L'entreprise maîtrisait déjà cet art, en ayant fait l'expérience au sein du groupe danois.

L'entreprise a dû changer de raison sociale, mais à cette exception près, le changement de propriétaires n'a pas affaibli l'identité de l'entreprise, ce serait plutôt le contraire. On considère aujourd'hui comme une chance que le groupe britannique ait repris Balder et le groupe danois auquel elle appartenait.

La fonction de contrôle et de coordination du groupe britannique vis-à-vis de ses filiales se limite aux flux financiers et aux résultats. Si une entreprise est en mesure d'obtenir des résultats correspondant ou supérieurs aux budgets, elle est libre de prendre les dispositions qu'elle souhaite. Le groupe britannique est grand et a des activités dans de nombreux pays. Du point de vue des produits et de la technique de production, un grand nombre de ces activités se chevauchent mais le groupe n'a pas de politique conséquente pour coordonner ses filiales en vue d'obtenir des avantages techniques et économiques au plan d'une gestion globale. C'est ainsi, par exemple, que les pompes sont produites au Danemark, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. La production de soupapes a notamment lieu aussi en Allemagne. Les affiliations organisationnelles de chaque filiale et son autorité sont ambiguës et ambivalentes. Balder est, par exemple, subordonnée au plan juridique au groupe danois qui la détenait auparavant, tandis qu'au plan technique/opérationnel, elle dépend de l'une des filiales situées en Allemagne.

En partant de la devise qu'"il est plus facile de demander pardon que de demander la permission", Balder a donc tenté de tirer parti des possibilités existant à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. L'harmonie interne de l'entreprise alliée à la grande flexibilité de la production et à la capacité de reconversion ont représenté un avantage décisif dans le cadre de ces efforts.

L'entreprise est parvenue à se faire attribuer la nouvelle génération de pompes. Balder a participé à une coopération/compétition avec des filiales britanniques et américaines pour le développement de ces pompes. C'est pour plusieurs raisons que l'entreprise a pu remporter la compétition et se voir attribuer la fabrication des nouvelles pompes. Un facteur important a été que l'entreprise pouvait prouver un avantage au niveau des coûts. Certes, les salaires des ouvriers britanniques sont bien inférieurs à ceux des ouvriers danois mais, si on incluait aussi les frais généraux, il s'avérait que Balder était concurrentielle par rapport aux Britanniques. En effet, le coût de la "hiérarchie" de l'entreprise est tout simplement considérablement inférieur dans l'entreprise danoise. Au cours de ces négociations, il s'est avéré important que le gérant connaisse "chaque boulon et chaque écrou" de son entreprise et qu'il sache ce qu'il peut attendre de son personnel. L'organisation du travail du groupe des pompes a permis d'introduire le nouveau programme de pompes sans aucun problèmes, à ce point qu'actuellement, 2 1/2 ans après la fin de la phase de développement de produit, personne ne se soucie du fait qu'une nouvelle génération de produits vient de naître.

Autre exemple, le programme de soupapes. Dans ce domaine, la filiale allemande qui produisait elle-même des soupapes, souhaitait laisser Balder servir simplement d'installation de production, écoulant ses produits par l'intermédiaire des canaux de vente de la société allemande. Toutefois, Balder s'est rendue compte qu'elle était capable d'obtenir un rôle indépendant sur le marché interne du groupe britannique géant. La production "Juste-à-temps" en particulier, permettrait à Balder de fournir des soupapes lorsque les délais étaient critiques pour le client. Par son service Ventes indépendant, Balder pouvait fonder sa commercialisation sur d'autres bases que les Allemands sur le marché intérieur du groupe.

Cela s'est avéré être un important paramètre de vente. Lors de l'établissement d'un projet de systèmes de flux, ce n'est que dans une phase tardive, au moment de la planification de détail, que le fournisseur principal sait quels seront les composants nécessaires. Pour les entrepreneurs principaux qui, dans les dernières phases se trouvent confrontés à de grandes exigences de la part de leurs clients, le délai de livraison des pompes, soupapes et appareillages devient donc systématiquement une variable critique.

Balder est en mesure de livrer dans un délai d'un mois et ne connaît actuellement qu'environ un tiers des commandes au début d'un mois donné. Le service Ventes a pu promettre des délais de livraison correspondant typiquement à 1/3 du délai nécessaire aux Allemands, tout en étant capable de prouver qu'il pouvait tenir parole, ce qui renforce lentement la confiance et la coopération entre le réseau global d'entreprises et de distributeurs du groupe. La société n'a pas éliminé le conflit traditionnel entre vente et production, mais cette relation est étayée par la flexibilité qui fait que la production est toujours, dans l'ensemble, en mesure d'accélérer une commande, souvent avec une marge de temps très étroite, et parfois, avec un préavis d'une journée. Par contre, la production peut établir un dialogue réaliste avec la vente si les délais doivent être dépassés, de sorte à ne causer qu'un minimum de problèmes vis-à-vis des clients. En raison de cette connaissance pratique du fonctionnement du matériel, le service Ventes est en mesure de juger quand des échéances critiques sont en fait extrêmement critiques (par exemple, dans le cas de pannes des processus en cours) et quand elles sont simplement critiques (dans le cadre de la fourniture d'un nouveau projet).

Cette stratégie a porté ses fruits. A la suite de la forte récession de la période 1985-1987, le chiffre d'affaires s'est redressé à tel point qu'il atteint désormais quelques 50% de plus que celui de 1985. Depuis 1987, le chiffre d'affaires a doublé, l'excédent a triplé et la main-d'oeuvre n'a augmenté que de 8%. Dans les années difficiles de la décennie 80, les dettes de l'entreprise se sont accumulées sous forme de facilités de caisse qui ont culminé à près de 30 millions de DKr. Aujourd'hui, ce solde est positif.

Cette oscillation très marquée du chiffre d'affaires montre clairement la capacité de Balder à survivre dans une économie en changement. L'entreprise reconnaît sans hésitation que cette qualité dépendait de la bonne volonté de groupes financièrement solides de "donner leur signature" lorsque les dettes s'accumulaient auprès des banques. L'importante flexibilité de Balder a également joué un rôle.

Cette flexibilité est due à une combinaison de nombreux facteurs. Les facteurs suivants ont été mentionnés : 1) une culture d'entreprise fondée sur l'anarchie ; 2) une planification rationalisée efficace ; 3) la capacité d'accroître/de réduire la production par l'utilisation efficace de l'équipement de production limité ; et 4) un recours substantiel à des sous-traitants ayant notamment servi de tampons.

Pour ce qui est de *la culture d'entreprise*, l'entreprise a tenu compte du haut niveau de formation des travailleurs danois. Il a été reconnu que l'une des incidences de ce niveau de formation était que les ouvriers se distribuent les tâches entre eux et ont du mal à accepter d'exécuter des ordres qu'ils estiment stupides. En déléguant la responsabilité le plus possible aux niveaux d'exécution et en rendant ainsi la structure de l'organisation aussi plate que possible, on a obtenu des délais de réaction rapides. Les concurrents étrangers de Balder, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, ne sont pas parvenus à cette même harmonisation de la responsabilité et de la compétence.

Dans le cas de Balder, il a été tenu systématiquement compte de la reconnaissance de ce fait dans le mode de fonctionnement des groupes de production et, comme nous le verrons, dans leur mode de fonctionnement à l'avenir.

La *planification de la production* de Balder sert de moyen de communication intersectoriel efficace. Une condition préalable importante pour que Balder puisse autogérer ses activités et celles de ses sous-traitants dans des délais aussi brefs consiste en un système de planification informatisé efficace. La tâche de planification représente la manipulation de quelque 14 000

références de marchandises, dont 7 000 environ reviennent souvent. Sur ces 7 000 références, 4 000 sont fournis sur la production de Balder tandis que 3 000 autres sont fournies par des sous-traitants. Le service de Planification assure la ventilation automatique en liste de pièces/références et transmet immédiatement les commandes à l'entreprise ou aux sous-traitants. Le service de Planification coordonne la logistique de l'entreprise avec celle d'autres entreprises.

Cette communication directe en matière de planification de la production implique que des changements fréquents des priorités peuvent se faire presque sans qu'on s'en rende compte. Le service de Planification coopère étroitement avec les chefs d'atelier qui affichent les plans sous forme de fiches de travail sur des tableaux dans le hall de production. A l'arrivée de nouvelles commandes urgentes du service Ventes, les priorités peuvent être modifiées, tout simplement en changeant l'ordre des fiches pour chaque poste de travail. Cette routine semble éviter à l'entreprise certains des problèmes liés au manque de communication entre le service Ventes et le service de Production qui sont si typiques dans la plupart des entreprises.

La phase suivante du processus reliant la planification à la production se passe aussi sans heurts. Le travailleur chargé de l'assemblage d'un produit va tout simplement au magasin qui se trouve dans le hall de l'usine et y prend les pièces nécessaires à l'exécution de la tâche de production. Les démarches normales impliquant des demandes par écrit sont supprimées et le travailleur se contente simplement d'enregistrer les pièces prises dans le stock de composants.

Le troisième facteur, la *capacité d'accroître/de réduire la production propre* au fur et à mesure des changements de la conjoncture, se fonde sur une série de conditions qui ont agi en interaction sans créer les cercles vicieux habituels qui se manifestent très facilement entre les travailleurs et la direction. Ainsi que nous le verrons ci-après, en ayant recours à un vaste réseau de sous-traitants, l'entreprise a été en mesure de stabiliser une partie importante de sa propre production. A cela s'ajoute que l'autonomie des travailleurs fait qu'ils tentent instinctivement de conserver leur emploi en réduisant la productivité dans les périodes de régression, et cela crée de gros problèmes de direction de s'opposer à une telle réduction lorsque les groupes de production fonctionnent comme c'est le cas chez Balder. Confrontés à une situation conflictuelle aussi classique, les délégués syndicaux et la direction ont réagi par la création de la "formation continue structurée". Tout d'abord, dans les années difficiles 1986 et 1987, un plus grand nombre de travailleurs que nécessaire ont pu conserver leurs liens permanents avec l'entreprise. Il aurait été catastrophique pour l'entreprise d'avoir, en l'espace de quelques années, à se défaire d'un grand nombre de travailleurs compétents qui avaient appris à travailler dans le cadre de la nouvelle réorganisation de l'usine. En 1986, des licenciements ont eu lieu, mais ils ont pu être limités en 1987 à l'aide des activités de formation continue. Grâce aux subventions publiques au séjour, à la compensation salariale et aux activités éducatives, l'entreprise a pu conserver des travailleurs précieux à peu de frais tout en distribuant les tâches à chaque poste de travail à un niveau n'entraînant pas un déclin total de l'éthique professionnelle.

Inversement, les activités de formation continue ont permis d'élargir le nombre de travailleurs ayant des qualifications critiques en matière de technologie CNC, de sorte à pouvoir très facilement lancer une production fondée sur les trois huit, lorsque le chiffre d'affaires croissait et rendait souhaitable une meilleure exploitation de la capacité.

Mais, l'une des conditions préalables pour qu'on puisse espérer gagner des parts de marché sur le marché intérieur au groupe était de pouvoir rapidement inverser la baisse d'efficacité de l'époque de basse conjoncture, pour la transformer en une croissance de la productivité. Cette croissance ne devait pas nécessairement attendre des remaniements et améliorations radicaux

des processus de production. Il s'est avéré qu'on pouvait à peu de frais obtenir des gains de productivité de l'ordre de 30-40% lorsque la situation a commencé à s'améliorer dans les deux dernières années de la décennie 80. Il était facile de mettre en oeuvre de petits changements, étant donné les bonnes relations de confiance existantes. Le délégué syndical principal s'est chargé de réintroduire un système de salaire motivant, fondé sur des études de temps, sans endommager apparemment les relations fondamentales de solidarité de la collectivité des travailleurs. Le système salarial actuel consiste en un salaire horaire fixe, plus une prime au rendement. Le maintien de la solidarité fondamentale de la collectivité de travailleurs est peut-être dû au fait que cette prime dépend d'une part, des prestations globales du groupe de production et d'autre part, n'atteint que 4-5% du salaire total.

Si les conjonctures ascendantes et descendantes ont eu des incidences relativement faibles dans le cas de Balder, cela est dû à l'interaction structurelle de l'entreprise avec la structure industrielle environnante qui fait que le recours à des *sous-traitants* devient un facteur important de flexibilité.

Naturellement, Balder absorbe un grand nombre de composants en provenance de sous-traitants, notamment des moteurs électriques pour la production de pompes et, pour cette seule raison, le changement du chiffre d'affaires s'élargira au reste du système de sorte que le risque soit partagé. Le plus important est toutefois que Balder se trouve située dans un "district d'entreprises productrices d'acier inoxydable" qui se sont spécialisées dans le processus de transformation. Dans une région limitée de l'Est et du Centre du Jutland sont produites quelque 70% de toutes les pièces en acier inoxydable du Danemark. Tout d'abord, il s'ensuit que les entreprises ont pu se spécialiser dans des domaines complémentaires. Par exemple, Balder fait faire ses travaux de presse et d'emboutissage par d'autres entreprises qui maîtrisent certains processus de transformation dont l'introduction aurait coûté très cher à Balder. Deuxièmement, un certain nombre de petits sous-traitants ont les mêmes types de machines de transformation que Balder et l'entreprise peut donc trouver facilement des "fournisseurs-tampons", lorsque l'augmentation des ventes exige d'élargir rapidement la capacité de production. Ces sous-traitants dits "tampons" ont eu pour effet de pouvoir maintenir les fluctuations numériques internes chez Balder à un niveau tolérable. Le risque que l'entreprise ait sinon, en période de récession, perdu de la main-d'oeuvre hautement qualifiée et ait détérioré le climat de confiance, aurait été grand sans ce réseau de sous-traitants. Inversement, une croissance brusque des ventes aurait entraîné le recrutement de travailleurs d'une qualité non homogène, une baisse de la productivité avec, pour conséquence, un apparentissage et une formation continue supplémentaires. En bref, le système de sous-traitants empêche que des cercles vicieux ne se manifestent en périodes d'expansion et de régression.

La grande question est de savoir pourquoi les relations avec les sous-traitants se maintiennent en dépit des fréquentes fluctuations du niveau d'activités de Balder. Il est peut-être facile de voir que le système de sous-traitants peut parer tant de chocs que la confiance interne en Balder n'en pâtit pas, mais comment explique-t-on que la confiance dans le système d'entreprises environnant ne se transforme pas en opportunisme de marché?

Dans le cas de Balder, la question a été poussée à l'extrême par le fait qu'en 1985, alors qu'on traversait une période d'expansion provisoire des ventes, l'entreprise a fortement insisté pour que ses sous-traitants (voir Kristensen, 1986) accroissent eux aussi leur flexibilité. Deux ans plus tard, l'entreprise achetait beaucoup moins et avait totalement repris la production aux sous-traitants-tampons. Aujourd'hui, le niveau de recours à des sous-traitants de 1985 est depuis longtemps dépassé : sur un chiffre d'affaires de 170 millions de DKr., les achats aux sous-traitants représentent environ 100 millions de DKr.



L'explication du directeur est simple : les personnes faisant partie de ce réseau se connaissent personnellement et ce depuis longtemps. Lui-même a, par exemple, travaillé dans la direction de la production de l'entreprise qui fournit aujourd'hui des moteurs électriques pour les pompes et a donc beaucoup de relations dans la hiérarchie de l'organisation. Il connaît les fournisseurs de travaux de presse et d'emboutissage depuis vingt ans, notamment parce qu'il a été employé par des entreprises que Balder considère comme ses concurrents. Et même si ces sous-traitants vendent à de nombreuses entreprises concurrentes, ils coopèrent activement entre eux sur le développement de nouveaux produits. Sans un réseau serré de liens personnels à de nombreux niveaux, la coopération serait difficile. Ces liens personnels sont, selon le directeur, déterminés structurellement: ils se créent lorsqu'il existe, comme au Danemark, de petites entreprises non bureaucratiques faciles à gérer. Cette structure, alliée à une mobilité horizontale forte et à des parcours de carrière d'une entreprise à l'autre contribue à créer et à entretenir des liens et des relations personnels capables de générer la confiance requise par la coopération.

Malgré les périodes de grand malaise qu'a traversées Balder, l'entreprise a aujourd'hui, dans l'ensemble, recours aux mêmes sous-traitants qu'auparavant, et ceux-ci ont notamment participé activement au développement du nouveau programme de pompes. On avait découvert, par exemple, lors de l'introduction des nouvelles pompes, que celles-ci étaient très peu bruyantes: "On n'entendait en fait que le moteur électrique". Un projet de développement a alors été mis en oeuvre avec le fournisseur des moteurs pour réduire encore le bruit du moteur. Autre exemple : lors de la planification du programme d'essais des nouveaux moteurs, il a été proposé à Balder de se servir des installations d'essai du fournisseur, ce qui a permis d'économiser les quelque 50 000 DKr. qu'auraient coûté des essais faits à l'Institut Technologique. En coopérant sur ces essais, les deux parties ont beaucoup appris sur leurs produits respectifs.

L'ampleur de ces contacts étroits rend naturellement plus facile d'expliquer les périodes d'expansion et de récession dans l'ensemble du système et de faire comprendre aux sous-traitants, les changements d'activités apparemment fréquents de leurs clients.

Mais les sous-traitants ont progressivement appris aussi à organiser leur propre organisation en conséquence. Balder constate que les sous-traitants se sont de plus en plus concentrés sur des processus de production moins nombreux, qu'ils peuvent manier avec une flexibilité croissante, ce qui leur rend bien plus facile de jouer avec un plus large éventail de clients et les met ainsi en mesure d'équilibrer le volume de commandes.

Il s'ensuit que certains sous-traitants se créent un profil de partenaire précieux, et que ce profil est répercuté dans le "système". Balder partage ses expériences avec d'autres entreprises du groupe danois et, même entre concurrents, il existe un échange de renseignements sur les bons et les mauvais sous-traitants. Les sous-traitants qui comprennent ce système d'échanges inter-entreprises se rendront compte des grands dangers que représente le recours à une stratégie opportuniste à court terme.

## **GROUPES DE TRAVAIL : LA BASE DU SCHEMA STRATEGIQUE**

Pour que le service de Planification puisse, au jour le jour, réajuster l'utilisation de la capacité de l'entreprise à la logistique des sous-traitants il faut que les groupes de production et les postes de travail puissent s'adapter indépendamment à l'exécution de tâches de production changeantes. Si cela se fait tout simplement par l'établissement de fiches de travail par les employés administratifs, c'est avant tout en raison de la capacité de chaque poste de travail à

fonctionner de manière autonome, ce qui repose sur la capacité de chaque travailleur à assurer l'intégration indépendante de toutes les tâches nécessaires. Comme il l'a été indiqué, ces fonctions couvrent typiquement toutes les phases, du moment où le travailleur va chercher les pièces et les matières premières en magasin, jusqu'à ce qu'il livre le produit commandé par le service Ventes par l'intermédiaire du service de Planification. Pendant le déroulement du processus, le travailleur est responsable de la préparation du travail (par exemple, la programmation de machines), il contrôle les outils et la qualité du produit et il veille à l'entretien préventif, tant des machines que des outils. Pour cette raison, l'équipement de production est, dans l'ensemble, toujours disponible, les réparations de machines sont rares et les frais de réparation sont minimes. Enfin, le taux de gaspillage des pièces ouvrées est minimal. Il s'ensuit également que le changement des tâches de chaque poste de travail ne porte que sur de petites parties de l'organisation. Dans ce contexte, il est naturellement bien plus facile pour Balder d'équilibrer la production interne et externe. En périodes de récession, chaque poste de travail aura à produire un plus grand nombre de pièces différentes avec, pour conséquence, une plus longue durée de réglage et de programmation tandis qu'en périodes d'expansion, les séries seront moins nombreuses et de plus longue durée, entraînant l'accroissement de la productivité. Le système est ainsi, dans une certaine mesure, auto-équilibré, malgré le principe de ne pas produire pour les stocks.

Le principe suivant lequel chaque ouvrier connaît son "poste", ses machines et son équipement est la base de cette flexibilité institutionnalisée. C'est toutefois, aussi, l'origine de la faiblesse du système étant donné qu'on ne peut pas transférer simplement un travailleur d'un poste à l'autre en cas de commande urgente, de maladie ou autre.

Un exemple du temps nécessaire à former un travailleur illustre le défi lancé à Balder si l'entreprise souhaite dans le même temps obtenir une flexibilité de rotation. Un opérateur de machine CNC estimait qu'il lui avait fallu environ trois mois "d'apprentissage" pour pouvoir occuper son poste : deux semaines d'instruction par un collègue expérimenté et ensuite 2 mois 1/2 où il avait appris à connaître ses machines empiriquement. Ces machines commencent à être anciennes et il faut connaître certains trucs et certaines astuces pour les faire fonctionner le mieux possible ; cela prend du temps de trouver un moyen de réduire le temps de réglage et d'apprendre comment coopérer avec les parties concernées de l'organisation et de l'atelier pour que le travail se fasse sans heurts.

C'est pourquoi, la rotation des travailleurs d'un poste à l'autre n'a pas de sens pour eux: cela exigerait de si grandes ressources sous forme de personnel supplémentaire pendant des années que cela est financièrement irréaliste. Et du fait de l'urgence actuelle des délais, ils voient peu pour ne pas dire aucune, possibilité de rotation. *"Si nous prenons dix ouvriers et les faisons changer de poste dans l'usine, rien ne marche plus. Il y aura plus de pièces cassées, le temps de réglage sera plus long (d'ailleurs nous touchons actuellement une prime sur ce temps-là), et il y aura davantage de pannes. C'est inévitable... Aujourd'hui, le temps de roulement ou le temps de production actif des machines est de près 80%".*

Les travailleurs trouvent paradoxal que l'entreprise se soit dans une large mesure concentrée sur la réduction des temps de réglage tout en parlant de rotation. En promettant une prime d'1 DKr supplémentaire par heure si on pouvait réduire le temps de réglage et de montage de 20%, l'atelier a été en mesure de réduire ces délais de 12%. Selon les travailleurs, cela a exigé qu'on connaisse des trucs qui ne sont possibles que du fait d'une longue expérience des machines d'un poste particulier.

En bref, l'exigence accrue de flexibilité a fait que la répartition interne des postes de travail entre les travailleurs a été relativement stable. Dans cette perspective, la rotation impliquerait une réduction de la flexibilité et la prolongation des délais de livraison.

L'application d'un autre concept formulé à l'origine, selon lequel les groupes de production devraient être autonomes, se fait également attendre. Le chef d'atelier existe encore chez Balder mais, son rôle de responsable de la discipline parmi les travailleurs de chaque groupe de production est fortement limité. Son rôle consiste plutôt à relier le groupe de production au reste de l'organisation. Il maintient les contacts avec les services Ventes, Planification, Achats et avec les autres chefs d'atelier. Lorsqu'un "poste" a besoin de résoudre un problème ou lorsqu'il constate une difficulté exigeant l'intervention du reste de l'organisation, le responsable du poste en informe le chef d'atelier qui mobilise les parties concernées de l'organisation, et inversement, si d'autres parties de l'organisation ont un problème exigeant de faire appel à certains postes de travail, le chef d'atelier sert d'intermédiaire. Aux yeux de certains, il est un "garçon de courses", pour d'autres il "recolle" les morceaux de l'organisation et pour d'autres encore, il est un paria qui se trouve là plutôt par habitude et pour des raisons de politique de personnel que par nécessité organisationnelle.

Le chef d'atelier du groupe des pompes voit son rôle comme une assistance aux travailleurs. Il a tenté de faire comprendre à ses ouvriers, la façon flexible dont l'entreprise fonctionne, en expliquant, notamment, les raisons pour lesquelles ils doivent passer brusquement d'une commande à une autre. La carrière du chef d'atelier a débuté par un emploi d'ouvrier mécanicien en passant par le service de Planification et il peut donc voir les problèmes sous divers angles. Il est donc naturellement à même de faire comprendre les problèmes au niveau de l'organisation et de la faire fonctionner par-delà ses diverses divisions. Il infirme ainsi radicalement la théorie selon laquelle les cadres moyens, y compris les chefs d'atelier, créent la "départementalisation" et empêche toute coopération au niveau de l'entreprise.

Pourtant, la départementalisation n'a pas totalement disparu. Dans le groupe des pompes, il existe une communication horizontale raisonnable entre les travailleurs des postes individuels qui sont en mesure de parler des problèmes de qualité qui se posent constamment à eux. Par contre, les difficultés sont plus grandes lorsqu'il leur faut communiquer d'un groupe à l'autre et d'un domaine de responsabilités de chef d'atelier à l'autre, par exemple, avec "l'atelier de rectification" ou avec d'autres groupes. Les travailleurs ont alors apparemment du mal à s'adresser directement aux postes concernés pour les informer des problèmes en même temps qu'ils sont traditionnellement opposés à se plaindre auprès des chefs d'atelier du travail d'un collègue. La philosophie des cercles de qualité japonais a du mal à pénétrer le système. Les travailleurs se concentrent sur la meilleure exécution possible de leur travail, mais ne prennent pas la responsabilité de corriger les prestations d'autres postes.

Autre élément contribuant à faire du poste de travail une unité organisationnelle : le système ingénierie qui régit les relations entre les trois syndicats représentés dans l'entreprise (Metalarbejderne, SiD et KAD). L'usine emploie environ 75 ouvriers qualifiés et 64 ouvriers non qualifiés. Ces deux groupes sont représentés dans les divers groupes de production, mais dans des proportions très diverses. Dans le groupe des pompes, sur lequel nous nous concentrons ici, il y a 19 ouvriers qualifiés et 4 ouvriers non qualifiés.

Un observateur extérieur peut souvent avoir du mal à comprendre quels travaux sont du ressort d'un groupe de personnel et pourquoi. Les délégués syndicaux conçoivent le "système" comme des "postes de travail" dont certains "appartiennent" au domaine de SiD tandis que d'autre dépendent de Metal. Il est en fait sans importance que le titulaire actuel d'un poste soit à l'origine qualifié ou non. Celui qui obtient le poste est organisé dans le syndicat auquel est rattaché ce

poste. Par contre, les délégués syndicaux arrivent très bien à atténuer ces "démarcations", lorsqu'il convient, pour des raisons de maladie ou de participation à un stage, de pourvoir un poste vacant mais, ils s'accordent pour conserver ce rôle régulateur et pour éviter qu'il ne passe aux mains des chefs d'atelier ou du chef de la production.

La stabilité et la reproduction du système sont ainsi la conséquence, mais aussi, la condition préalable, pour que les délégués syndicaux, et avant tout le délégué syndical principal, puissent jouer un rôle très important. Tout d'abord, le délégué syndical principal est toujours présent et veille à ce que les rumeurs, la mauvaise ambiance et les comportements déloyaux entre collègues soient maintenus à un niveau tolérable. L'ordre et la discipline sont maintenus par les délégués élus par le personnel. Ce rôle leur permet de négocier avec la direction, les fournitures, la productivité, etc., comme s'ils représentaient un sous-traitant indépendant. Le délégué syndical principal veille jalousement au respect des accords. Lorsqu'un accord a été conclu avec la direction au sujet de la productivité, des heures supplémentaires ou autre, l'accord est appliqué scrupuleusement. Par contre, le délégué syndical s'attend à la même chose de la part de la direction et est prêt à accepter des conflits occasionnels si cela s'avère opportun pour rétablir le respect. La collectivité des travailleurs n'hésite pas non plus à faire appel à une stratégie forçant un dirigeant qui a eu du mal à respecter les accords conclus à chercher un autre poste.

Il ne fait aucun doute que, pour pouvoir mener ces négociations de détail éternelles, le délégué syndical doit savoir ce qu'il peut attendre de chaque travailleur et de chaque poste de travail. Cette interaction par l'intermédiaire du système des délégués syndicaux requiert que chaque poste de travail soit occupé de manière stable. Comment le délégué syndical pourrait-il, sinon, avoir une idée réaliste de ce qui est possible et de ce qui ne l'est pas?

Le renouvellement de travailleurs est extrêmement réduit et c'est parmi les ouvriers qualifiés qu'il est le plus faible. Lorsque l'un d'entre eux quitte l'entreprise, tous le savent et en connaissent la raison. Au cours de notre visite, un ouvrier mécanicien qui opérait une centrale à commande CNC, souhaitait quitter l'usine et tous savaient que, pour des raisons familiales, il ne voulait pas faire l'équipe de nuit. Dans un tel cas, l'ouvrier qui part claque rarement la porte : "Il n'est pas impensable d'avoir envie de revenir plus tard". Et c'est pourquoi, le système interne d'apprentissage mutuel fonctionne impeccablement puisque l'ouvrier qui part se charge généralement de former son successeur.

Ce même tutorat interne et mutuel s'applique aussi lorsqu'un ouvrier a posé sa candidature à un autre emploi dans l'entreprise ou lorsqu'il a besoin de former son remplaçant pour une période de congé ou de stage. Les efforts déployés par le délégué syndical principal pour assurer la solidarité de la collectivité des travailleurs sont appréciés de tous, ce dont nous reparlerons plus tard. Mais dans d'autres situations, les travailleurs sont peu enclins à former des collègues à leur propre travail. Ils considèrent sans aucun doute leur large et profonde compétence professionnelle, leur maîtrise de nombreux processus effectués sur un poste de travail, comme une assurance contre le licenciement ou contre un transfert à un poste qu'ils n'ont pas eux-mêmes choisi. C'est pourquoi, ils n'acceptent pas facilement d'être chargés de former les nouveaux arrivés et, dans tous les cas, la direction doit avoir de bons arguments pour les persuader de le faire. Pour cette seule raison, une politique de formation continue fondée sur l'apprentissage mutuel dans les limites de l'entreprise aurait eu des conditions difficiles, mais il y avait des raisons plus importantes et plus sérieuses pour qu'une "formation continue structurée" soit fondée sur un autre concept.

## **LA GENESE DE LA "FORMATION CONTINUE STRUCTUREE"**

La "Formation continue structurée" n'a pas vu le jour du fait d'un seul plan directeur. Ce concept s'est développé progressivement, par petites étapes, pour trouver sa forme actuelle dont on prévoit déjà qu'elle devra subir des réajustements.

Pour résumer, la politique de formation continue est passée par les quatre phases suivantes:

*Dans la première phase*, le besoin d'efforts plus systématiques a été reconnu. Il s'agit de la période 1982-1987, où l'entreprise a investi sur une grande échelle dans une nouvelle technologie de transformation informatisée. Comme il l'a déjà été mentionné, la phase de lancement s'est très bien passée, mais le groupe de personnes maîtrisant les nouvelles machines était très peu "nombreux". Quand certains travailleurs quittaient l'entreprise, étaient malades ou que l'on avait besoin de passer du travail en deux équipes au trois huit, rares étaient ceux qui pouvaient remplacer les opérateurs des nouvelles machines. Dans la plupart des cas, ces problèmes ont pu être résolus, du fait que les travailleurs formaient leurs collègues et par le biais de stages de courte durée chez les sous-traitants, mais cela a toujours été "de justesse".

*La deuxième phase* a débuté en 1987, alors que l'entreprise faisait face à une crise. Le délégué syndical principal a fait conclure un accord de formation en arguant du fait que l'entreprise pourrait, en versant la différence entre le salaire normal et les allocations, conserver des travailleurs compétents en les envoyant faire des stages qui leur confèreraient en outre, la compétence qui avait fait défaut à l'entreprise dans des situations difficiles. Le délégué syndical général, qui est le délégué des ouvriers qualifiés, voyait dans le même temps la formation continue, comme une possibilité de résister à la pression susceptible de provenir "d'en bas", de la part des ouvriers non qualifiés. Mais il voyait aussi un danger provenant "d'en haut". Un de ses collègues était déjà devenu "employé à la programmation" et plusieurs d'entre eux seraient peut-être promus également, avec pour conséquence, que la programmation des nouvelles machines se ferait dans les bureaux tandis que la manoeuvre serait de plus en plus confiée aux ouvriers non qualifiés. Pour parer à ces menaces, le meilleur moyen consistait à rendre un grand nombre d'ouvriers mécaniciens si compétents que personne ne souhaiterait modifier l'organisation fondamentale du travail. Cet accord comportait le droit, pour les ouvriers, de faire chacun, 1 stage annuel. Un grand nombre d'entre eux ont souvent suivi plusieurs stages dans le courant d'une année.

Dans l'actuelle *troisième phase*, les ouvriers sont toujours envoyés en stage dans le cadre de cet accord de formation, mais non pas en raison d'un excédent de capacité de l'entreprise ou d'un déficit de qualifications critiques. Actuellement, une grande partie de travailleurs ont suivi des cycles de cours de longue durée et un grand nombre d'entre eux sont sur le point de "toucher le plafond" dans les spécialités qu'ils ont choisies. En général, les stages vont, en plusieurs étapes, de cours élémentaires d'introduction jusqu'à des niveaux avancés. La plupart des travailleurs âgés de Balder ont suivi les niveaux avancés des cycles de cours et ont commencé à rechercher de nouveaux cours.

C'est pourquoi, l'entreprise s'est mise à envisager une *quatrième phase*. Actuellement, divers travailleurs ont entamé des cycles de cours, par exemple, sur les machines CNC, bien qu'ils ne travaillent normalement pas sur ces machines. L'interaction entre les stages et la pratique, que tous trouvent importante, est en train de disparaître. Une solution consiste donc à accroître le nombre d'opérateurs des poste de travail, qui passerait de trois (un ouvrier par équipe) à quatre, ce quatrième travailleur provenant d'un autre poste, et à faire travailler quatre ouvriers en équipe sur deux postes de travail. Cela rendrait progressivement, un nombre croissant de travailleurs, multifonctionnels. Le problème consiste, naturellement, dans les "ressources", puisqu'on a

besoin d'élargir les effectifs à court terme. Dans le groupe des pompes, on envisage ainsi d'élargir les effectifs d'un apprenti âgé qui viendrait remplacer un autre ouvrier, envoyé se former à un nouveau travail. Dans le même temps, l'apprenti qui joue le rôle de "volant" deviendrait extrêmement "multifonctionnel".

Comme il ressort de ce qui précède, "la formation continue structurée" n'est pas un élément de la stratégie globale du groupe britannique. Au contraire, cette politique est appliquée à l'insu du groupe. Une des raisons importantes en est que la politique éducative peut être appliquée à très peu de frais. L'entreprise n'a qu'à se contenter de verser la différence entre le salaire normal et les allocations pendant la durée du stage et le système peut fonctionner dans des limites budgétaires de 150 000 DKr. par an. A cela s'ajoute un budget pour "l'argent de poche" et les frais de transport figurant sous d'autres postes comptables. Le cadre budgétaire peut être dépassé sans difficultés. Si les propres calculs de l'entreprise sont réalistes, les activités éducatives ont entraîné un accroissement de l'emploi correspondant à 5 ou 6 personnes. Cela indique une très belle relation entre "l'Etat de bien-être" et les fins et les moyens de l'entreprise.

La formation continue ne fait pas l'objet de discussions politiques de haut niveau, au sein de l'entreprise. Le chef de la production agit en autonomie complète avec les délégués syndicaux. Les deux parties maintiennent actif, un processus qui débute lorsqu'un travailleur remplit un formulaire indiquant ses qualifications, y compris les cours et formations déjà suivis, et des propositions de cours futurs. Pour ce qui est des ouvriers qualifiés, il s'agit en général de cours de "formation continue de l'industrie métallurgique" et, pour les ouvriers non qualifiés, de cours offerts par les centres de formation AMU. Chaque travailleur désigne ainsi personnellement, un cycle de cours consistant typiquement en 5-8 semaines de stage se faisant suite dans un ordre fixé par le système éducatif. Dans le cadre de cette planification personnelle, les délégués syndicaux et le chef de la production jouent le rôle de conseillers, mais, le principe selon lequel chaque travailleur décide ses propres cours figure dans l'"Accord de formation". Sur la base des souhaits personnels, le chef de la production établit un cursus annuel pour toute l'usine. Ces cursus sont affichés sur des tableaux au début de l'année.

Autrement dit, ces cursus peuvent être établis suffisamment à l'avance pour que l'entreprise soit en mesure de "réserver" les établissements d'enseignement à temps, pour pouvoir satisfaire tous les voeux. Dans les dernières années, la "formation continue structurée" s'est avérée être un très grand avantage, puisque la demande de places de cours a fortement augmenté. Naturellement, l'entreprise ne peut pas adapter chaque stage aux fluctuations "imprévisibles" de la pression exercée sur chaque poste de travail. Une solution ad hoc est trouvée aux problèmes qui en résultent. S'il s'avère, peu de temps avant le début d'un stage, qu'il est impossible de se passer d'une personne donnée pendant une période donnée, le délégué syndical, le chef de la production et l'intéressé cherchent à reporter la période de stage et, si l'établissement d'enseignement a une place libre à ce moment-là, le stage aura lieu à une date ultérieure.

La "Formation continue structurée" est volontaire et se fonde, comme il l'a été mentionné, sur des souhaits particuliers. Toutefois, les parties sont convenues que tous les travailleurs devaient suivre des cours élémentaires de technologie de l'atelier, de conscience de la qualité et de technique de mesure. Malgré ce principe des souhaits personnels, il n'a pas été enregistré de tendances à ce que les travailleurs choisissent des cycles de cours non pertinents.

Les difficultés de départ ont été de tout autre nature. Au début, le système de formation continue a rencontré un certain scepticisme. Un grand nombre de personnes la voyaient comme une "motion de censure" : "Ne sommes-nous pas assez bons?" Les délégués syndicaux ont dû organiser plusieurs réunions pour motiver les travailleurs. Dès que les premiers d'entre eux sont

revenus de leurs stages et en ont parlé, la plus forte opposition a disparu. Du 1.1.1987 au 31.12.1991, les travailleurs ont suivi un total de 22 600 heures de cours correspondant à 4 520 heures par an. Pour 1992, on avait, dès février, prévu un total de 4 070 heures de cours.

Ce sont surtout les ouvriers qualifiés qui ont fourni un grand soutien au système et un grand nombre d'entre eux ont désormais épuisé toutes les possibilités de formation continue en matière de technologie CNC. Certains ont continué par des cours de CFAO et des cours de mesure très avancés. Typiquement, les stages des ouvriers qualifiés durent une à deux semaines et ils suivent en général un ou deux de ces stages par an. Dans la période susmentionnée, les ouvriers qualifiés ont suivi 14 850 heures de cours. Actuellement, les ouvriers qualifiés sont tout à fait conscients de ce que la formation continue est une bonne stratégie personnelle sur un marché du travail incertain. C'est là, tant une manière d'acquérir des compétences suffisantes pour pouvoir "protéger" son poste chez Balder, qu'une stratégie visant à garantir un plus large éventail de débouchés sur le marché du travail dans son ensemble.

Pour ce qui est des ouvriers non qualifiés, leur nombre d'heures de cours est inférieur d'environ 50%, soit un total de 7 750 heures pour la période indiquée. Les délégués syndicaux et la direction ont, malgré leurs gros efforts, rencontré des difficultés à rendre les ouvriers non qualifiés aussi actifs que les ouvriers qualifiés. Tous s'entendent pour dire qu'il s'agit là, apparemment, de grandes différences entre ces deux groupes de travailleurs. Il y a plusieurs raisons à cela.

De nombreux ouvriers non qualifiés ont tout simplement peur de se retrouver sur les bancs de l'école. Ils se souviennent de l'école publique comme d'une série interminable d'échecs.

Deuxièmement, il peut être plus difficile de voir le sens de la formation continue pour les ouvriers non qualifiés. Comme il l'a déjà été dit, les ouvriers métallurgistes insistent fortement sur le maintien des "domaines professionnels" chez Balder. Pourquoi un membre de SiD irait-il en stage apprendre quelque chose qui ne lui servirait pas dans l'entreprise?

Troisièmement, les stages sont généralement de plus longue durée dans les centres de formation AMU, et certains durent 2 ou 3 semaines, la raison étant que le syndicat Specialarbejderforbund a mené une politique visant à inclure davantage de disciplines générales (danois, cacul et, par exemple, instruction civique) dans ces stages. Chez Balder, les ouvriers non qualifiés sont motivés à suivre quatre stages pour atteindre le "niveau élémentaire". Cela donne un cycle de quelque 9 semaines, s'il s'agit d'un "débutant" dans le domaine sidérurgique. Cela représente une période de longue durée du point de vue des deux perspectives susmentionnées.

Quatrièmement, le délégué syndical des ouvriers non qualifiés a dû reconnaître que les limites entre les domaines professionnels ne sont pas seulement "artificielles" chez Balder. Dans la course à la formation qui a été lancée, un grand nombre d'ouvriers non qualifiés n'arrivent tout simplement pas à suivre. L'entreprise est désormais sceptique vis-à-vis du schéma traditionnel d'interaction entre les deux syndicats et consistant à transférer des ouvriers "formés" de SiD à Metal, étant donné qu'il s'est avéré que les ouvriers "formés" avaient du mal à s'affirmer dans le système de formation professionnelle continue qui règne actuellement chez Balder. Les limites se déplacent pourtant lentement, par suite des activités de formation continue. Alors qu'il y a vingt ans, il était impensable de voir un ouvrier non qualifié se servir d'instruments de mesure, cela est désormais courant. Alors qu'il y a simplement trois ans, il était interdit aux adhérents de SiD qui manoeuvraient des machines CNC, de corriger les programmes, cela fait désormais

partie de leur travail. Et c'est pourquoi, l'activité éducative influe en continu sur la redéfinition de la répartition du travail entre les deux syndicats.

La différence la plus importante entre l'attitude des ouvriers qualifiés et des ouvriers non qualifiés envers la formation continue est "structurelle". Tandis que les ouvriers qualifiés ont choisi un métier dans les limites duquel ils travaillent et à partir duquel ils se définissent, les ouvriers non qualifiés composent un groupe hétérogène de boulangers, épiciers, pêcheurs, etc., qui n'envisagent pas nécessairement une carrière industrielle. Les ouvriers non qualifiés prennent les postes qui se présentent tandis que les ouvriers qualifiés ont choisi un métier. Chez Balder, le renouvellement des ouvriers non qualifiés est bien plus élevé que celui des ouvriers qualifiés. On a l'impression que de nombreux ouvriers non qualifiés considèrent un poste dans l'industrie comme une pause dans une carrière toute autre et ne sont donc pas prêts à consacrer leur énergie à des activités de formation. Au grand regret du délégué syndical du SiD, il n'a pas été possible de menacer sérieusement les ouvriers qualifiés pour ce qui est de l'actuelle répartition des places entre les syndicats. Toutefois, d'autres entreprises locales ont pris une attitude entièrement différente sur cette question puisque, dans certains cas, les ouvriers non qualifiés ont remporté le droit de travailler sur les machines CNC.

Toutefois, les membres du SiD comprennent aussi des ouvriers qualifiés, par exemple, des mécaniciens-automobile qui, en raison des difficultés conjoncturelles de leur branche, ont cherché un poste d'ouvrier non qualifié et ont "échangé" leur carnet syndical "noir" pour un "rouge". Certains d'entre eux sont actifs dans le domaine de la formation parce qu'ils cherchent à se qualifier à des places d'ouvriers qualifiés lorsque ces postes deviennent vacants.

Autrement dit, la diversité va très loin dans les rangs des ouvriers non qualifiés et le délégué syndical des ouvriers non qualifiés a eu du mal à appliquer à ses adhérents, une politique éducative aussi conséquente que celles des ouvriers qualifiés.

Chez Balder, la "formation professionnelle continue" est, dans l'ensemble, fondée sur une base institutionnelle existant sous forme d'offres de cours dans des écoles techniques et des centres de formation AMU. Toutefois, les cadres ont éclaté dans certains cas. Des besoins plus généraux de langues étrangères (allemand et anglais) et de mathématiques ont été satisfaits en organisant l'enseignement scolaire dans les locaux de l'entreprise. Ce système fonctionne de la manière suivante : l'entreprise paie l'enseignement et laisse une partie de l'enseignement avoir lieu pendant les heures de travail. Les travailleurs qui suivent les cours doivent, par contre, y consacrer une partie de leur temps libre. Ces initiatives proviennent "d'en bas", mais sont soutenues par le service du Personnel de l'entreprise. Enfin, l'entreprise encourage des activités de formation continue "privées". Un fonds de soutien à la formation a été créé pour promouvoir des formations individuelles de "tekonom"<sup>4</sup>, "merkonom"<sup>5</sup>, etc. en assumant les frais d'achat des livres et d'inscription aux cours.

## **CYCLES TYPIQUES DE FORMATION CONTINUE ET LEURS INCIDENCES SUR LA "FORMATION CONTINUE STRUCTUREE"**

<sup>4</sup> Note de la traduction : "tekonom" : formation à temps partiel d'une durée de 3 ans, dispensée sous forme de cours du soir, conçue sur la base de modules et sanctionnée par un examen contrôlé par l'Etat. Pour y avoir accès, il faut avoir une formation d'ouvrier qualifié et plusieurs années d'expérience professionnelle.

<sup>5</sup> Id. : "merkonom" : très vaste formation à temps partiel dispensée dans les écoles de commerce



L'activité des travailleurs en matière de formation continue oscille entre 2 à 10 stages environ, suivis dans la période écoulée. En moyenne, les ouvriers qualifiés ont fait environ 6 ou 7 stages et les ouvriers non qualifiés environ 4. Pour les ouvriers qualifiés, il s'agit d'une spécialisation dans trois domaines : 1) stages CNC se terminant par des cours de CFAO et de "tolérances géométriques", 2) soudage TIG et 3) cycle de cours de détection pneumatique et automatique des défauts, particulièrement intéressants pour ceux qui entretiennent et réparent les machines. De même, outre les cours fondamentaux (cours élémentaires, technique de mesure et conscience de la qualité), les cours pour ouvriers non qualifiés se répartissent en trois groupes : 1) manoeuvre des machines-outils jusqu'au tournage CNC, en passant par des cours de tournage, 2) informatique élémentaire en matière d'organisation des stocks et de transport et 3) permis gerbeur et chariot.

Apparemment, les travailleurs se sont systématiquement inscrits à des stages pertinents pour leur poste actuel ou pour le poste qu'ils souhaitaient obtenir chez Balder. Si les cours se concentrent sur un champ aussi étroit et ont pu être inclus dans des cursus déjà établis dans les écoles techniques et les centres de formation AMU, c'est avant tout, du fait que Balder travaille avec des machines universelles standardisées et n'a que peu de processus spécialisés. L'harmonie a prévalu entre le besoin interne de qualifications de l'entreprise et les besoins que le marché de travail de l'industrie sidérurgique a tenté de satisfaire par l'offre de cours.

Typiquement, les ouvriers qualifiés suivent des cycles de cours qui font d'eux des "experts" hautement qualifiés dans un domaine déterminé :

**Exemple 1 :** Flemming travaille dans l'entreprise depuis 4 ans 1/2. Le cycle de cours qu'il a suivi est un peu plus important que celui de la plupart des ouvriers, tout en étant typique de la majorité de ceux-ci :

1. Introduction CN/CNC
2. Programmation Manuelle CNC
3. Programmation Informatique CNC 1
4. Programmation Informatique 2
5. Réglage/opérateur CNC 1
6. Réglage/opérateur 2
7. Introduction CFAO
8. CFAO 2
9. Tolérances géométriques

Le cycle de cours suivi par Flemming reflète une grande satisfaction de la politique menée par l'entreprise et consistant à laisser aux ouvriers mécaniciens, la responsabilité de la programmation de leurs machines. A l'origine, lorsqu'il avait commencé il y a 4 1/2 ans, on l'avait chargé de "manoeuvrer" deux machines CNC. Dans les premières semaines, il avait appris à connaître la machine avec l'aide de collègues qui lui avaient enseigné les rudiments. Ce n'est que six mois plus tard qu'il a fait un stage élémentaire CNC et, à l'époque, il avait déjà appris ce que le cours aurait pu lui apporter : *"Je n'en ai rien retiré... Les quatre ou cinq premiers stages n'ont rien eu à m'apprendre."* Flemming l'explique avant tout, par le fait qu'il avait été forcé d'apprendre par lui-même à programmer, dans les six premiers mois : *"Il n'y a pour ainsi dire pas de programmes qu'on puisse simplement dérouler. La plupart doivent être modifiés. D'autres doivent être entièrement refaits. Lorsqu'on travaille sur des séries de 5 à 25 pièces, cela signifie qu'il y a beaucoup de travail de programmation et de réglage (2 à 6 changements dans le courant d'une équipe) et il faut donc tout simplement acquérir vite une grande expérience".* Mais

les travailleurs ont d'autres défis à relever. Les machines de l'usine doivent aussi être réglées sur une production expérimentale et une production 0, et l'opérateur a souvent à accomplir d'importantes tâches de programmation. Du fait de ces défis à relever pendant sa première année chez Balder, celui-ci a pu effectuer lui-même les vastes tâches nécessaires pour intégrer la nouvelle génération de pompes sur ses machines.

Pour Flemming, les cours suivants ont représenté un dialogue actif avec les professeurs de l'Ecole Technique. Il a pu apprendre au professeur un grand nombre de choses, mais, du fait que les machines de l'Ecole Technique étaient d'une génération plus récente que celles de Balder, les stages lui ont conféré la connaissance d'une nouvelle génération de machines CNC que l'entreprise va peut-être introduire. Dans l'un des meilleurs stages, il a appris à travailler avec une centrale de transformation CNC à trois arbres. Plus il y a d'arbres et plus il y a d'outils, plus la programmation est difficile, et la programmation est devenue l'intérêt principal de Flemming. C'est aussi du fait de cet intérêt qu'il n'a pas voulu être transféré à une centrale de transformation que l'entreprise vient de louer. Son système de programmation manque tout simplement trop, "d'élégance".

Pour la même raison, Flemming est quelque peu "impatience" envers la politique d'investissement conservatrice menée par l'entreprise depuis 1985. Sa plus vieille machine, en particulier, "a fait son temps", et les stages ont donné à Flemming, la connaissance de machines qui peuvent résoudre un grand nombre des problèmes qu'il ne peut parvenir à maîtriser sur les vieilles machines que par une grande dextérité. Il constate que les "limites des machines actuelles sont tout simplement atteintes".

Actuellement, il donne libre cours à son intérêt pour la programmation en suivant les cours susmentionnés de CFAO. Il ne sait pas exactement à quoi vont lui servir ces cours, mais *"j'espérais qu'on mettrait la CFAO sur les nouvelles machines, et en particulier sur les centrales de transformation. Aujourd'hui, on peut avoir des centrales avec FAO intégrée... On peut alors faire des programmes bien plus vite qu'actuellement... Je n'aurais rien contre le fait de devenir programmeur mais, dans la situation actuelle, il n'y a pas de débouchés"*.

Mais il voit aussi de grands défis dans la mesure géométrique. Ce domaine se concentre sur *la relation* entre différentes tolérances critiques. Les stages lui ont donné la possibilité d'examiner à fond les activités de l'atelier de dessin, ce qui a été "une grande expérience". Cet intérêt pour les mesures a, à son tour, suscité chez Flemming, un intérêt pour les instruments de mesure avancés qui, jusqu'à présent, n'ont pas eu une priorité suffisante dans les investissements de Balder.

Un autre aspect important de la participation de Flemming aux stages des écoles techniques a été qu'il a parlé des machines avec de nombreux collègues provenant de nombreuses entreprises. Il sait quelles machines se trouvent dans quelle usine, il connaît les capacités de machines et leurs avantages et leurs inconvénients. Il reste en relation avec des amis avec lesquels il a suivi des stages il y a plusieurs années et sait ainsi ce qui se passe dans plusieurs entreprises.

Pour Flemming, cet intérêt pour obtenir de nouvelles machines est tant une question de relever de nouveaux défis que d'obtenir l'expérience des développements les plus récents de ce domaine, en vue d'être une main-d'oeuvre recherchée. C'est pourquoi, il attend patiemment une nouvelle vague d'investissements chez Balder. En attendant, il considère le système de formation continue de Balder comme une importante compensation qui lui permet aussi d'améliorer ses qualifications sur l'ensemble du marché du travail.

Toutefois, il a "atteint le plafond" dans la spécialité qu'il a choisie. En 1992, il doit suivre deux stages de technologie FMS et il ne peut donc pas aller plus loin dans cette spécialité dans le système de cours traditionnel. Il lui faut choisir une "nouvelle filière" et il envisage de se lancer dans le domaine "de la détection des défauts". Sur sa propre initiative et pendant ses loisirs mais, avec l'aide économique de l'entreprise, Flemming a en outre fait des études de "merkonom". Il y a environ 7 ans qu'il a terminé son apprentissage et Balder est son quatrième employeur depuis sa période d'apprentissage.

Flemming illustre de manières diverses, le rapport entre la formation continue et l'organisation du travail dans l'usine. Le tutorat interne et les stages à l'extérieur lui ont permis de maîtriser son travail actuel. Il a ainsi pu adapter des machines spécifiques à une succession de nouvelles variantes de produits anciens et entièrement nouveaux dans le cadre d'une routine quotidienne, mais cela lui a aussi permis d'apprendre comment des investissements pourraient améliorer ce poste de travail. Il est prêt pour le moment où la nouvelle technologie fera appel à ses "surqualifications" et il sera, sans aucun doute, en mesure de manoeuvrer le nouveau matériel.

Il renforce ainsi les tendances de l'actuelle organisation du travail qui consistent, d'une part à rassembler les compétences au niveau de l'atelier et d'autre part, à faire de postes de travail stables, le principe de base du fonctionnement des groupes de travailleurs/mini-usines.

Il est aussi symptomatique d'un phénomène : Balder est sur le point de "toucher le plafond". Il y a peu de stages qui puissent aider ceux qui sont le plus avancés, à devenir plus compétents sur leurs postes de travail actuels. Dans le cas de Flemming, cela ne signifie pas que son envie de suivre des cours ait diminué, elle compense plutôt le manque de défis offerts par son poste. C'est pourquoi, les ouvriers les plus avancés sont en train d'entrer dans une phase où ils commenceront naturellement à acquérir des qualifications sans rapport avec leur domaine d'activité professionnelle actuel. Ils ont nettement conscience que cela leur confère une force supplémentaire sur le marché du travail extérieur.

Du point de vue de l'entreprise, cela peut servir de raccourci pour parvenir à un accroissement de la rotation dans une nouvelle phase de "formation continue structurée". Il semble, à nouveau, qu'un compromis soit en train de se manifester de manière naturelle entre l'entreprise et les nombreuses stratégies personnelles.

Flemming n'est pas un exemple unique de "dépassement du plafond". Un autre exemple est celui d'un soudeur du groupe des pompes qui a suivi tous les stages de soudage. Il a déclaré qu'il souhaitait commencer un cycle de cours de technique de tournage pour avoir "deux cordes à son arc".

**Exemple 2 :** Pour René, dans le service d'assemblage du groupe des pompes, avoir "plusieurs cordes à son arc" a été le primus motor d'un cycle de cours qu'il a déjà suivi. Il a suivi moins de stages que Flemming, mais plusieurs d'entre eux avaient une durée de 2 à 3 semaines:

1. Détection des défauts, installations automatiques 1
2. Détection des défauts, installations automatiques 2
3. Détection des défauts, installations automatiques 3
4. Détection des défauts, installations automatiques 4
5. PLC, phases 1 et 2

Au total, ces stages lui confèrent le niveau de qualification des réparateurs de machines automatiques des grandes entreprises locales. Il s'agit donc là d'une bonne assurance contre le chômage.

La carrière de René a débuté par un apprentissage chez Balder. Pendant la crise de 1981, René a quitté l'entreprise et a travaillé pendant quelques années comme monteur dans des centrales de gaz naturel. Quand ce secteur a commencé à connaître une récession en 1983, il est revenu chez Balder. Il y est depuis 18 ans, est content de son travail, fier de son métier et aime beaucoup l'ambiance qui règne dans l'entreprise. Dans son cas, le motif de la formation continue n'a pas été de "faire carrière" ou l'envie de gagner plus d'argent. Il a un travail qu'il est content de retrouver chaque matin et cela s'explique par le poste qui lui a été attribué et qu'il a amélioré dans l'usine.

Comme nous l'avons déjà dit, la "formation continue structurée" est en train, sous sa forme actuelle, d'atteindre ses propres limites et, dans l'ensemble, les travailleurs commencent à rechercher des qualifications "donnant plusieurs cordes à son arc". Les stratégies individuelles et le besoin qu'a l'entreprise d'accroître la rotation, un plus grand nombre de compétences intersectorielles, etc. semblent donc être, dans cette nouvelle phase, en principe, facilement compatibles. Il reste toutefois plusieurs problèmes à résoudre. Comme l'illustre l'exemple de René et comme nous le montrerons à la section suivante, chaque travailleur a tenté d'obtenir progressivement le poste de travail qu'il convoitait. C'est pourquoi, les ouvriers éprouvent une mauvaise volonté inhérente contre des postes choisis arbitrairement. Deuxièmement, l'apprentissage d'un nouveau travail prend du temps. Troisièmement, l'usine est constamment soumise à une pression inévitable pour une entreprise qui s'engage à livrer ses commandes dans un délai d'un mois. Le tutorat interne de longue durée dans un tel système est une bonne idée, mais les commandes urgentes subites exigeant qu'un ouvrier soit à son poste habituel se produisent tous les jours. Dans de telles situations, il est plus que tentant d'aller chercher cet ouvrier à son poste d'apprentissage. Jusqu'à présent, il a été possible de maîtriser cette tentation parce que cela présentait des difficultés dans le cas où le stage avait lieu en dehors de l'entreprise.

### **LE MARCHÉ INTERNE DE BALDER : LES CARRIÈRES DANS UNE ENTREPRISE**

Grâce à la "formation continue structurée", le marché du travail interne de Balder s'est sans aucun doute, au plan des qualifications, élevé au-dessus de la moyenne du marché du travail environnant. On pourrait donc penser que l'interaction des marchés du travail externe et interne a créé un certain nombre de problèmes de principe.

Le fait que l'entreprise ne constate pas de tels problèmes a de nombreuses raisons.

Tout d'abord, l'entreprise est connue dans la région pour être une bonne entreprise (notamment du fait de sa politique de formation continue) et pour payer bien et c'est pourquoi, elle dispose donc en général, d'une réserve importante de candidats à un poste parmi lesquels elle peut choisir.

A cela, s'ajoute le fait que l'entreprise est située dans une ville dont le marché du travail est limité. Les gens se connaissent entre eux. Par exemple, si un mécanicien-automobile cherche un poste, il aura déjà plusieurs des employés de l'entreprise comme clients et a ainsi des références. D'autres canaux existent, par le biais de clubs sportifs, de clubs de chasse, conseils de direction d'établissements scolaires, etc. Des postes de confiance dans ce contexte servent

à créer la confiance qui facilite la médiation entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre. "Les gens se connaissent sans différences de classe lorsqu'ils se sont rencontrés dans le sauna de la piscine". Les dimensions des petites villes permettent au réseau social de fonctionner pour émettre des signaux, lorsqu'une entreprise recherche un travailleur ou qu'un ouvrier cherche un poste. La frontière entre le système de placement formel et informel est, de même, difficile à tracer. Les relations avec le système de placement et le syndicat ont souvent un aspect personnel qui fait qu'il est naturel d'échanger des services personnels. Par exemple, le président local du syndicat Metalarbejderforbundet est un ancien ouvrier-mécanicien de Balder et il sait exactement quels chômeurs inscrits conviennent à l'entreprise. Il lui suffit d'un seul mot lors de ses rencontres quotidiennes avec le délégué syndical principal de Balder qui est membre du conseil d'administration de la section local du syndicat. Les Ecoles Techniques et les centres de formation AMU constituent naturellement un autre environnement de prise de contact, où les travailleurs de l'entreprise peuvent très facilement rencontrer des collègues qu'ils pourraient souhaiter inclure dans la collectivité des travailleurs.

Le facteur le plus important pour l'interaction entre le marché du travail externe et le marché du travail interne est le mode de fonctionnement du marché du travail interne de l'entreprise. Toutes les postes vacants chez Balder sont, tout d'abord, offerts au plan interne avant qu'on n'envisage des candidatures provenant de l'extérieur. Les travailleurs changent ainsi progressivement de poste dans la répartition horizontale du travail dans l'usine. En tant que nouvelle recrue, un ouvrier peut, en général, commencer à un poste relativement peu compliqué, entamer un cycle de formation qui le qualifie comme candidat interne, lorsqu'un poste plus intéressant devient vacant et est offert.

C'est souvent parmi les postes organisés sous le syndicat SiD que se présentent des emplois exigeant un recrutement externe. Et ces postes sont souvent considérés par les candidats, comme une possibilité de "mettre le pied à l'étrier". Des ouvriers qualifiés, des mécaniciens-automobile,, par exemple, prennent souvent ce genre de postes pour monter dans le système.

Ce n'est pas désagréable d'être "nouveau" chez Balder. L'esprit de solidarité de la collectivité des travailleurs garantit que le nouveau sera formé par ses collègues. Un mécanicien-automobile qui avait débuté sur un poste SiD l'a exprimé en ces termes:

*"Ils sont incroyablement doués pour ce qui est de l'apprentissage. C'est sûr... On se sent vraiment le bienvenu. Comparé à d'autres postes que j'ai eus, ici, ils s'y entendent à vous apprendre votre travail.... Les deux premiers mois je n'ai pas reçu la prime de groupe jusqu'à ce que j'ai appris à me servir des outils. ... Il y avait toujours quelqu'un à qui je pouvais demander de l'aide."*

Cet ouvrier a, ensuite, fait l'équipe du soir, tandis que ses deux autres collègues passaient à l'équipe de jour et à l'équipe de nuit. Il s'ensuit qu'il pouvait "sauter" les tâches difficiles et les exécuter lorsqu'il savait comment s'y prendre puisqu'il pouvait discuter ses problèmes et apprendre ce qu'il fallait faire lors de la relève des équipes.

Plus tard, il est passé à un poste SiD du groupe des pompes où il s'occupe d'assemblage. A l'origine, sa stratégie consistait à "mettre le pied à l'étrier" puis, à trouver un poste d'ouvrier qualifié sur le marché du travail interne de l'entreprise. Aujourd'hui, cette stratégie a perdu de son importance. A part le salaire horaire, il ne voit pas de grosses différences entre les fonctions des ouvriers qualifiés et celles des adhérents à SiD. La division est plutôt due aux conventions passées entre les représentations locales des deux syndicats. Pour lui, passer d'un poste de mécanicien-automobile à un travail "d'ouvrier non qualifié" chez Balder a eu pour résultat une

augmentation de salaire. Son poste dans le groupe des pompes lui a procuré un travail dans l'équipe de jour, ce qui, pour des raisons familiales, est plus important pour lui qu'un travail d'ouvrier qualifié.

Pendant un certain temps, lorsque les effets de la "formation continue structurée" ont commencé à se faire sentir, l'entreprise a constaté une "course" générale aux postes CNC lorsque des vacances étaient publiées. Un maximum de 7 candidats internes a été enregistré lorsque de tels postes étaient à pourvoir. Ces postes ont désormais perdu leur nouveauté et le schéma s'est normalisé. En général, le système fonctionne de telle sorte, que les ouvriers font acte de candidature à des postes correspondant à leur personnalité, leur âge et leur situation de famille comme dans le cas du mécanicien-automobile.

René est un autre exemple de cette tendance à se rapprocher progressivement du poste de travail convoité. Quand il est revenu dans l'usine, en 1983, il a commencé par moleter, puis est passé à une machine de forage (toutes deux des machines traditionnelles) et a finalement obtenu son poste actuel d'assemblage.

*"Ça ne me dit pas grand chose de manoeuvrer des machines, même pas celles qui sont à commande CNC... Ça ne m'intéresse pas d'appuyer sur des boutons".*

L'avantage de ce nouveau poste est, non seulement, qu'il est responsable de l'assemblage d'un produit complet mais aussi, que ce travail lui offre la chance d'aller de temps en temps à l'étranger pour effectuer des assemblages ou des réparations. Et par-dessus tout, ce travail est "indépendant".

*"En fait, nous fonctionnons de manière autonome; notre seule contrainte extérieure est que nous devons tenir les délais fixés par le service de la Planification. A part cela, nous pouvons assembler les commandes suivant notre rythme de travail."*

René souligne que ce travail n'est pas un travail aux pièces. Une partie importante du travail d'un monteur consiste à veiller à ce qu'aucune pompe défectueuse ne quitte l'usine. Enfin, il souligne l'avantage du fait que le montage des pompes ne soit pas organisé en équipes, ce qui lui permet d'avoir un horaire de travail normal.

De nombreuses usines se caractérisent par une hiérarchie informelle entre les ouvriers occupant des postes plus ou moins lucratifs. Plusieurs des conditions d'établissement d'une telle hiérarchie sont présentes chez Balder si l'on considère la façon dont fonctionne le marché du travail interne mais, une telle hiérarchie informelle est constamment contrée par les délégués syndicaux de Balder. La formation continue n'implique pas automatiquement des primes individuelles et rien n'indique l'existence d'un système de bon et de mauvais travail aux pièces ou de bon et mauvais postes. L'une des raisons de l'absence de "hiérarchie cachée" parmi les ouvriers est qu'il n'est fait "aucune différence entre les gens". L'un des opérateurs de machines CNC les plus qualifiés a récemment demandé à ne plus faire l'équipe de nuit pour des raisons familiales. Ni les délégués syndicaux ni les chefs d'atelier ne souhaitaient changer les règles applicables à son poste de travail, même si tous souhaitaient garder ce travailleur. Celui-ci a trouvé un travail "en ville", mais l'entreprise a prévenu l'apparition des premiers privilèges personnels.

En bref, l'impression est que les différences personnelles entraînent des différences d'ambitions quant aux postes souhaités et une grande mobilité *horizontale* parmi les employés permet de combiner les aspirations et les possibilités. Il s'agit d'une rotation continue mais lente qui donne

progressivement aux ouvriers les postes d'atelier qu'ils souhaitent obtenir. Cette forme de rotation contribue à accroître la résistance des ouvriers à la "rotation" souhaitée par les responsables de la production.

La mobilité horizontale progressive dans l'usine est un schéma dominant chez Balder, mais il semble tout aussi naturellement y avoir une mobilité verticale qui permet aux travailleurs de forcer la division formelle entre travailleur et employé, c-à-d. de monter dans la hiérarchie formelle.

Traditionnellement, le parcours suivi pour franchir cette frontière était un poste de "chef d'atelier". Chez Balder, cette possibilité de carrière traditionnelle ouverte aux ouvriers qualifiés compétents existe toujours, mais elle est en train d'évoluer. Dans l'ancienne usine, divisée selon les fonctions, la direction choisissait, en général, l'ouvrier qualifié qui s'était avéré particulièrement compétent dans une spécialité de transformation déterminée. Aujourd'hui, les spécialités sont intégrées et mélangées dans les groupes de production, une nouvelle technologie a été introduite et, grâce à la formation continue, les travailleurs sont devenus autonomes. Le tout contribue à rendre difficile de donner une identité nette aux fonctions de chef d'atelier et donc de sélectionner les personnes convenant à ce poste.

Mogens vient d'être nommé chef d'atelier. En 1985, lors de notre dernière visite chez Balder, il faisait son apprentissage d'ouvrier-mécanicien. Il avait déjà entamé sa formation de "teknom" parce que, en tant que diplômé du baccalauréat, il souhaitait un poste alliant le travail manuel au travail intellectuel. A l'issue de son apprentissage, il a été pendant six mois, ouvrier-mécanicien travaillant en équipe. Puis il a été au service de Planification pendant 2 1/2 ans. Quand on est passé au nouveau programme pour les pompes, on lui a offert un poste de chef d'atelier et pendant un certain temps, Villy, l'ancien chef d'atelier, qui devait prendre sa retraite, lui a servi de tuteur. Le passage par divers postes dans l'usine via le service de Planification est un aspect important de ce nouveau schéma de carrière puisque c'est ainsi que les candidats à un poste de chef d'atelier apprennent à comprendre l'ensemble de l'organisation.

Mais le travail de chef d'atelier n'est qu'un exemple du fait qu'avoir occupé plusieurs postes d'atelier combinés à d'autres emplois dans l'organisation et à une formation continue aboutit à des carrières verticales. C'est dans le même temps un schéma qui modifie fondamentalement l'importance de la "hiérarchie".

Par exemple, le contrôleur de la qualité de l'usine est actuellement un ancien ouvrier-mécanicien CNC du groupe de pompes. Sa connaissance des problèmes de transformation critiques fait que la communication avec chaque travailleur peut se faire sur un plan technique et que le travailleur n'a pas le sentiment d'un clivage mais plutôt d'un dialogue entre égaux.

Un autre ouvrier-mécanicien travaille aujourd'hui étroitement avec le service de Développement et se charge de l'aspect pratique de la construction de prototypes, de la réalisation d'essais, etc... Il a fait son apprentissage avec un grand nombre des ouvriers-mécaniciens et est leur ami. Il peut donc, de façon naturelle, faire appel aux autres "experts" pour adapter le mieux possible le produit aux machines et aux possibilités de chaque poste de travail, et il peut au jour le jour rassembler des expériences dans l'usine afin que le produit et le déroulement de la production puissent subir des améliorations progressives.

Un troisième ouvrier occupe actuellement un emploi d'employé du service des Ventes, mais est en même temps, responsable des soupapes parce qu'il a participé à leur conception. A l'origine, il était soudeur dans l'usine, mais c'était un artisan compétent; il a suivi des stages et a été engagé pour "faire des traits" dans l'atelier de dessin. Il a acquis une expérience extraordinairement grande des soupapes. Progressivement, le service des Ventes a commencé à l'envoyer chez les clients qui faisaient des réclamations sur les soupapes. Dans ces situations, il s'est si bien débrouillé qu'il arrivait à vendre des soupapes à des clients mécontents et a donc



été progressivement muté au service des Ventes. Balder va développer une nouvelle génération de soupapes et on prévoit ainsi que l'intéressé reviendra au service de Développement.

Le magasinier est un ancien ouvrier-mécanicien. Il est passé par plusieurs postes d'ouvrier-mécanicien via un poste dans le contrôle de la qualité, puis un autre à la réception des marchandises, pour prendre son emploi actuel, devenu vacant.

Quatre personnes travaillent dans le service de Technique de la production. Deux d'entre elles sont des ingénieurs provenant de "l'extérieur". Deux autres ont été recrutées parmi les ouvriers-mécaniciens et ont un travail consistant à maintenir une interaction étroite avec la production. L'un d'eux est "consultant interne" pour les ouvriers-mécaniciens qui ont besoin de discuter des problèmes de programmation avec une personne qui s'y connaisse.

Dans le cadre de l'introduction de ISO 9000, l'entreprise a engagé un "responsable de la qualité". Il s'agit également d'une vieille connaissance qui a fait son apprentissage dans l'entreprise. A l'issue de son temps d'apprentissage, il avait travaillé sur une machine à rectifier, puis avait assemblé de grosses installations. Lors de la reconversion au début des années 80, il était devenu monteur dans le groupe des pompes. Il avait toujours souhaité "poursuivre ses études". Il était limité par les barrières institutionnelles habituelles telles que "une femme et une maison" qui empêchent normalement les ouvriers de réaliser ces rêves, mais sa femme était prête à vendre la maison, si nécessaire, pour qu'il puisse faire des études de technicien. A la fin de ses études, il est revenu dans l'entreprise pour optimiser le groupe des soupapes, tâche qui l'a directement conduit à son poste actuel.

Un exemple final est celui de "l'apprenti des années 90": un apprenti qui a fait 5 ans 1/2 d'apprentissage. Outre deux autres entreprises, sa période d'apprentissage chez Balder a compris la formation dans l'usine, dans la division de dessin du service de Développement, dans le service de la Planification et dans le service de Technique de la production. Outre les tâches normales pour un apprenti de l'usine, il a pu travailler sur une installation CAO, établir un "lay-out" du hall de production et a participé à des tâches de contrôle de la qualité. Ainsi qu'il ressort de ce qui précède, un tel cycle de formation renferme une menace directe contre les travaux liés à des "postes" déterminés et permanents dans l'entreprise. Il a la capacité de travailler par-dessus les frontières et de trouver sa place entre les cols blancs et les ouvriers, entre les bureaux et l'usine et entre des fonctions différentes. L'entreprise s'est servi de ce travailleur "hybride" pour définir un emploi intersectoriel. Au plan de la forme, "l'apprenti des années 90" est engagé par le service de Développement, mais son activité consiste à travailler dans l'usine, à l'essai et à l'adaptation de prototypes des nouveaux produits à la production. Son ambition est de maintenir cette combinaison de travail/théorique/livresque avec "une activité manuelle". A plus long terme, il conçoit un emploi dans le service de Production, où il s'occuperait en même temps de gestion de la production.

Lorsqu'il envisage son emploi à venir, il imagine aussi une nouvelle forme d'organisation de l'entreprise. Tout d'abord, un atelier sans chefs d'atelier, mais où les ouvriers s'efforcent eux-mêmes d'améliorer le flux et de réduire les temps d'installation et de réglage. Et c'est là, pense-t-il, que ses connaissances intersectorielles des divers domaines de fonctions de l'entreprise peuvent être mises à l'essai. Comme nous le verrons, il a capté certaines des tendances qui caractériseront les idées de l'entreprise à l'avenir. Un type entièrement nouveau d'apprenti est ainsi simplement venu renforcer les tendances organisationnelles déjà généralisées et qui deviendront plus nettes, notamment du fait que "l'apprenti des années 90" a déjà eu une incidence sur les "apprentis traditionnels". Dans l'entreprise, il est devenu courant non pas simplement de faire circuler les apprentis dans l'usine, mais désormais, de leur donner une

formation dans l'atelier de dessin, dans le service de Technique de la production et dans le service de Planification.

La collectivité des travailleurs ne considère pas ces carrières internes comme une "trahison de classe". Il est fait une différence nette entre ceux qui font carrière pour des ambitions personnelles et ceux qui le font en raison de leur compétence professionnelle. Dans l'ensemble, la plupart des cols blancs ayant des antécédents d'ouvriers-mécaniciens ont été en mesure de respecter et de garder le respect de leurs anciens collègues. Par contre, on constate souvent que les ouvriers recrutés à l'extérieur du fait de leurs "antécédents scolaires" ont du mal à apprendre comment marche l'entreprise. Ils ont apparemment des difficultés à respecter "les ouvriers de l'atelier" au point de se donner la peine de tenir compte des points de vue de ceux-ci, ce qui leur paraît ridicule puisque ces ouvriers se considèrent comme "experts". Les cols blancs ayant une formation purement théorique sont ironiquement qualifiés de "petits profs" et ce n'est certainement pas eux qui ont le pouvoir. Ou on les "dresse", ou ils ressentent vite le besoin de chercher un nouvel emploi.

La question n'a pas été résolue de savoir s'il y a assez d'emplois au niveau intermédiaire entre la direction et l'usine, pour que soient satisfaites les exigences résultant de la course à la formation continue. Flemming, l'ouvrier-mécanicien CNC, a l'ambition de devenir "programmeur". Pour lui, la limite entre col-blanc et ouvrier n'est pas une division institutionnelle pouvant servir à refuser ou à accepter un emploi. Il estime qu'il y a les cols-blancs et les ouvriers qui savent de quoi ils parlent et les autres. Pour lui, les défis professionnels doivent donner le sentiment d'une évolution continue et si ce sentiment disparaît chez Balder, on le trouvera vite dans une autre entreprise. Pour Balder, la grande question est tout simplement de savoir si l'avenir promet des défis donnant aux travailleurs de ce nouveau calibre l'espace nécessaire pour faire preuve de leurs compétences.

#### **FUTURS DEFIS LANCES A L'ORGANISATION ROBUSTE ET FLEXIBLE DE BALDER**

Il n'est pas facile pour une direction de lancer des changements dans une organisation aussi flexible que cela est le cas ici. Que peut-on faire pour aller plus loin? Certaines améliorations sont-elles possibles? Quels besoins de modifications organisationnelles peut-il y avoir dans un système apparemment en mesure de faire face à de nouveaux défis avec élégance?

L'introduction de la nouvelle génération de pompes, par exemple, s'est faite sans trop de tapage, elle a laissé l'organisation actuelle du travail intacte et a pu être effectuée sans gros investissements dans un nouvel équipement de production. Par des canaux invisibles, les ouvriers du service de Production ont été intégrés pendant les travaux sur le prototype, et au cours de réunions ultérieures, ils ont participé aux corrections "remue méninges" qui devaient faciliter la production des nouveaux produits. On les a écoutés comme un groupe d'experts et ils ont pu ensuite adapter simplement les nouveaux produits aux postes de travail qu'ils connaissaient déjà si bien.

Un autre exemple de la manière dont les changements sont effectués sans rien modifier dans l'entreprise est tout à fait actuel. En 1991, a débuté un projet qui devait procurer à l'entreprise la certification ISO-9000. La procédure a tout simplement consisté à interviewer chaque titulaire d'un poste de travail : quelle est sa séquence de travail, à quels relevés de mesures procède-t-il, et avec quelle fréquence? Ces interviews portant sur la pratique existante ont ensuite été simplement codifiées et constituent désormais un manuel relatif à l'exécution du travail. Mais cela n'a pas entraîné de changements. Le plus frappant est peut-être que "l'entretien" des outils de

mesure est devenu une pratique systématique, mais dans l'ensemble, il n'a pas semblé bon de modifier les processus de travail sur lesquels il n'existait simplement de documentation auparavant.

Cela n'a posé aucun problème aux ouvriers de donner les renseignements nécessaires sur lesquels, chez Balder, repose une grande partie de leur pouvoir. En effet, tant les travailleurs que la direction souhaitaient obtenir la certification. Par contre, la direction n'a pas non plus tenté de tirer parti du pouvoir que lui conférait cette première possibilité de savoir ce que faisait véritablement chaque poste de travail.

L'entreprise est ainsi caractérisée par des ajustements qui n'aboutissent pas à des changements ou à des conflits. Naturellement, il existe des "sujets délicats", mais ceux-ci se rattachent aux limites de compétences qui créent toujours des problèmes lorsque des personnes compétentes travaillent ensemble.

En règle générale, ces "sujets délicats" sont appelés "problèmes liés au tracé des frontières professionnelles", mais il s'agit là d'une version totalement différente des discussions menées au niveau national. Lorsqu'on place des gens dans un système où ils sont censés faire le nécessaire pour qu'un travail puisse être exécuté, les heurts sont inévitables. Les ouvriers qualifiés se plaignent de ce que les ingénieurs du service de Technique de la production se mêlent de ce qui ne les regarde pas et mettent, d'autre part, des limites, aux tâches pouvant être accomplies par les ouvriers non qualifiés.

Les nouvelles recrues ont du mal en particulier à trouver l'équilibre entre le respect des "postes" et l'obligation d'assumer leur "poste" de manière flexible. Il leur faut se "socialiser" pour comprendre ces difficiles codes de comportement, étant donné également que la pression du travail quotidien risque de pousser un chef d'atelier à faire franchir les limites à un nouveau venu. Par exemple, il a été demandé à un SiD nouvellement engagé de se charger du travail du "poste" d'un autre ouvrier qui était soumis à un coup de feu. Soucieux de rendre service au chef d'atelier, le nouveau était si absorbé dans sa nouvelle tâche qu'il n'a pas découvert son "erreur" avant que le silence ne se fasse autour de lui. Les autres avaient tout simplement arrêté les machines et faisaient déjà "une grève de protestation" dans la cantine. Il n'a pas été fait de reproches à la nouvelle recrue, mais l'épisode a été interprété comme une tentative de la part du chef d'atelier d'intimider le titulaire du poste de travail. En effet, chez Balder, les "postes de travail" reflètent l'identité et, si l'autonomie d'un poste de travail est attaquée, il s'agit là d'une attaque contre l'intégrité et l'identité de personnes. En bref, Balder fait preuve d'aspects qu'on trouve habituellement dans les organisations professionnelles (établissements d'enseignement supérieur, hôpitaux et entreprises d'ingénieurs-conseils).

Mais l'occasion d'envisager un ajustement susceptible d'aboutir à des changements vient cependant de se manifester. Cette année, Balder a réussi à négocier un budget d'investissements de 4 1/2 millions de DKr. avec le Groupe britannique. Combiné à la forte croissance du chiffre d'affaires, cela amène tout naturellement à poser la question suivante: Comment aller plus loin?".

Pour "aller plus loin", l'entreprise a mis en oeuvre une série de travaux de groupe sur des projets devant apporter une réponse à la question suivante : comment faire face à la croissance du chiffre d'affaires que nous espérons créer? Ce travail de groupe inclut avant tout les groupes de production.

L'objectif général est de rendre les groupes plus responsables, de manière indépendante, de la flexibilité, du contrôle de la qualité, de la planification de la production et des délais de livraison. Lors de l'introduction d'une nouvelle génération d'ordinateurs, l'entreprise envisage de placer des terminaux dans chaque groupe de production afin que l'actuel service de Planification ne s'occupe plus que de la planification générale et que les groupes de production reprennent la planification de détail. Par le biais de ce processus, le directeur souhaite que chaque travailleur du service de Production assume la responsabilité de la production et se familiarise avec les coûts et les résultats, en bref, que les groupes aient une influence économique si directe qu'ils soient intéressés à optimiser constamment la production et à prendre la responsabilité des rationalisations et des réductions nécessaires de main-d'oeuvre. Dans son expression la plus large, cette idée consiste à faire de chaque "groupe" une "unité économique autonome" pouvant demander des prestations à l'équipe technique, au service de Planification, au service Ventes, etc... L'usine, qui était un système de mini-usines devient alors un système de mini-entreprises "autonomes" sous le même toit.

Le directeur n'estime pas ce changement important, mais considère plutôt qu'il s'agit d'une adaptation marginale, dans le même sens qu'au début des années 80. Il ne connaît pas - officiellement - les détails. C'est précisément la tâche des groupes que de mettre en oeuvre ce concept d'organisation. La méthode suit donc la logique de Balder.

Les visions semblent être à même de résoudre le paradoxe évident selon lequel le travailleur souhaite obtenir des défis plus grands que ce que peut lui fournir l'organisation hiérarchique. Il est intéressant que la vision du directeur semble correspondre aux souhaits individuels des travailleurs. "L'apprenti des années 90" veut un travail proche de la production lui permettant dans le même temps de continuer à travailler sur des aspects théoriques du contrôle de la production. Plusieurs combinaisons sont possibles pour réaliser ses ambitions. Dans le cadre du système existant, le plus évident serait de le mettre dans le département de technique de la production et de le laisser travailler occasionnellement comme consultant des groupes de production individuels. Les relations étroites entre les postes de travail d'une équipe et le département de technique de la production fourniraient précisément la connaissance de détail, fondée sur les expériences faites par les ouvriers, qui permet de faire les investissements les plus rentables.

Le chef d'atelier du groupe des pompes ne voit pas ce futur développement comme une menace. Si une plus large partie du travail de coordination de l'interaction entre l'entreprise dans son ensemble et chaque équipe individuelle est laissée au groupe, si l'équipe se charge dans une plus large mesure de l'amélioration continue de la qualité et de la communication mutuelle, il y voit un rôle entièrement nouveau pour le chef d'atelier. Le chef d'atelier devient le "bon oncle" dont la fonction principale est de donner des conseils. Sa tâche consistera avant tout à coopérer avec les ouvriers des équipes et à écouter leurs souhaits. En réalité, ce rôle futur ne fait que traduire le conseil qu'il avait reçu de son prédécesseur à ce poste:

*"Prends les choses comme elles viennent. Pense à la personne derrière l'ouvrier. ...Apprends à connaître tes ouvriers. Montre-leur du respect et... ne les pousse pas trop. Il se peut qu'un ouvrier arrive en retard trois jours de suite, mais il peut y avoir de nombreuses raisons à cela."*

Aujourd'hui, le chef d'atelier n'a pas le temps de mettre au point une stratégie pour les équipes. Par stratégie, il veut dire notamment savoir quels outils, quel matériel et quelles machines peuvent être améliorés. Actuellement, son travail consiste avant tout à faire "entrer de l'argent dans la caisse" et à veiller à ce que le chiffre d'affaires augmente.

L'un des objectifs futurs les plus tangibles est la réduction de 50% des temps d'installation et de réglage suivant le mot d'ordre entendu partout : "nous ne pouvons pas vendre le temps d'installation et de réglage aux clients". Les ouvriers-mécaniciens qui, par leur compétence et leur habileté, ont découvert les limites de leurs machines s'irritent qu'on leur donne un tel objectif. Les temps d'installation et de réglage peuvent facilement être réduits de moitié à une condition : "qu'on commence à investir dans l'équipement le plus moderne". Les travailleurs ont des idées nettes sur l'équipement qui pourrait résoudre des tâches particulières et rendre le réglage plus rapide sur chaque poste de travail, mais cela coûte cher. Le nouveau budget d'investissements permettra apparemment de combiner ces deux points de vue. Dans le même temps, le nouvel équipement suscitera les défis que demandent les ouvriers.

L'équilibre le plus difficile consiste à trouver les ressources nécessaires aux efforts de formation permettant aux ouvriers de franchir les limites entre les "postes de travail" mais, du point de vue des ouvriers, l'heure est arrivée. Mais cette question ne peut pas être résolue localement, elle entre dans le cadre d'une politique générale. Tant que Balder sera en mesure d'obtenir de bons résultats et de satisfaire les budgets négociés avec le Groupe britannique, l'entreprise pourra faire ce qu'elle souhaite. Si les résultats sont trop mauvais, les négociations deviendront plus critiques. Le difficile équilibre consistera alors à permettre la perte de productivité à court terme liée au tutorat mutuel interne, sans tenir compte des limites des "postes de travail" des groupes de production, pour obtenir un gain à long terme sous forme d'une rotation plus élevée, d'une meilleure adaptation de la capacité, de la possibilité de remplacer les travailleurs en congé de maladie, etc...

Si les équipes de production deviennent des centres de profit, l'équilibre entre le court et le long terme n'en est pas facilité. A cela s'ajoute que, lorsque la transformation des équipes de production en "entreprise autonome" aura été accomplie, les équipes de production poseront inévitablement la question suivante : "quelles tâches sommes-nous mieux à même d'effectuer nous-mêmes et lesquelles voulons-nous nous procurer auprès des services de "cols-blancs?" Peut-on imaginer qu'une équipe de production ait l'idée qu'il serait plus facile d'établir un équilibre entre les exigences de développement à long et à court terme, si l'équipe ne devait pas assumer de "frais généraux" pour un "chef du personnel", un service de Technique de la production ou un service de Développement?

Ces ajustements "marginiaux" semblent ainsi capables de créer de grands changements de l'organisation globale de Balder.

### **INTERACTIONS ENTRE BALDER ET "L'ÉTAT DE BIEN-ÊTRE"**

La "formation continue structurée" a très bien combiné la stratégie de l'entreprise à la stratégie personnelle des travailleurs, leur permettant ainsi de vivre dans une économie en changement. Les parties ont su avoir recours aux institutions de l'Etat de bien-être pour établir un contrat social. Et l'Etat de bien-être, par le biais de la survie de l'entreprise, a élargi l'assiette de l'impôt par des emplois non seulement chez Balder mais aussi chez ses nombreux sous-traitants. Tant que Balder maintiendra sa politique actuelle, l'entreprise servira d'"usine de formation" contribuant à élever la qualité et le pouvoir d'attraction d'un marché du travail rendant possible à l'avenir, des formes avancées d'entreprise.

Cette interaction subtile n'est pas le résultat d'une grande vision de la société à venir. Balder ne se considère, ni comme un pionnier, ni comme l'exportateur d'un nouveau modèle. Et au niveau local, l'entreprise ne s'impose pas par un vaste engagement dans la politique éducative ou

industrielle. Sa politique est plutôt orientée vers l'intérieur, vers la mini-société de l'entreprise. Elle fournit des emplois. L'entreprise emploie notamment, aujourd'hui, 20 apprentis, dont un certain nombre reçoivent les nouvelles formations expérimentales telles que l'apprenti des années 90 déjà mentionné, et les nouvelles formations commerciales (économistes et techniciens de l'exportation). S'il s'agit d'une révolution, c'est une révolution bien tranquille.

La "formation continue structurée" est conçue de manière à ce que des initiatives actives ne soient pas nécessaires. Tout d'abord, la coalition interne entre les délégués syndicaux et le directeur a éliminé tout sentiment ambivalent quant à la formation continue parmi les cadres moyens et les cadres moyens sont eux-mêmes plutôt le résultat de ces activités qu'ils ne sont menacés par elles. Vis-à-vis de l'extérieur, il a simplement été fait appel à un système institutionnel existant. Les stages existaient dans les établissements d'enseignement et le soutien public à la compensation salariale, etc... s'accordait bien aux besoins de l'entreprise.

Dans la nouvelle phase dans laquelle les activités de formation continue sont en train d'entrer, où la formation interne mutuelle peut devenir essentielle, un grand nombre des formes de soutien institutionnelles dont a bénéficié la "formation continue structurée", disparaîtront. Un équilibre plus critique entre ce que peut offrir le système de formation continue et ce qui peut être réalisé dans le cadre de la formation interne deviendra nécessaire. Les frais de formation interne ne peuvent pas aisément être transférés au secteur public, ce qui fait que le budget de formation risque de faire éclater le cadre actuel en raison de l'augmentation des frais de personnel.

Et pourtant, d'autres entreprises locales ont établi des modèles qui associent l'Etat de bien-être et l'entreprise dans un autre modèle que Balder pourra peut-être utiliser dans une nouvelle phase. Ce modèle consiste à utiliser des "volants" pris dans la queue des chômeurs. Dans l'ensemble, la procédure semble être que l'entreprise et les organisations syndicales, l'agence pour l'emploi et le système de formation continue trouvent un chômeur ayant droit à une subvention salariale publique dans le cadre de son emploi par l'entreprise. Ce "volant" suit tout d'abord, un cycle de cours dans les centres de formation AMU et/ou les écoles techniques, pour obtenir toutes les qualifications scolaires pertinentes possibles par rapport aux domaines où il sera affecté en tant que "volant". Dans l'entreprise, on le forme sur le poste de travail détenu par la personne qui est l'objectif réel de toute l'action. Lorsque cette personne a "créé" son remplaçant (le volant), celle-ci peut être envoyée à un autre poste pour y être formée. Une fois terminée sa formation, cette personne remplace son "tuteur" qui est alors envoyé se former à un autre poste, et ainsi de suite.

Si l'on inclut les subventions salariales publiques, un "volant" ne coûte à Balder qu'environ 120 000 DKr. par an. Si chaque groupe de production doit avoir un "volant", les dépenses pourront ainsi être maintenues dans un cadre de 400 000 DKr.

Il est improbable que le groupe britannique donnera simplement sa signature à un tel poste budgétaire. Une façon de résoudre le problème est de conclure un "contrat social", où les travailleurs renoncent à une augmentation de salaire bien méritée en faveur de l'engagement de trois chômeurs. Si un tel contrat peut être établi, la politique de formation continue de Balder, au lieu d'être un privilège pour les élus qui ont obtenu un emploi, s'appliquera à un plus grand nombre de chômeurs.

Autrement dit, une solution possible du dilemme en matière de formation continue en instance chez Balder est aussi un moyen de résoudre le problème social émergent de la division du marché du travail en une structure dualiste.

## **UN SYSTEME DE FORMATION CONTINUE DANS LE MELTING POT : RIVALITE ET COOPERATION ENTRE LES INSTITUTIONS EDUCATIVES LOCALES**

La ville dans laquelle Balder est située est un petit bourg aux fières traditions en matière de politique de formation. Dans le domaine de la formation continue, on y dispose d'un vaste système institutionnel : une grande Ecole technique comprenant une large gamme de formations dans le domaine de la métallurgie et une Ecole supérieure du Bâtiment d'orientation internationale, un centre de formation AMU qui est parmi les plus grands du pays, une Ecole de Commerce, une Ecole agricole, un grand Centre de formation pour adultes, diverses Ecoles supérieures populaires, un Collège technique.

Naturellement, chacune de ces institutions tente d'atteindre un jeu d'objectifs de formation, mais l'économie en changement et la manière dont les entreprises essaient de s'y adapter en modifiant leur organisation du travail, défient chaque institution d'assumer de nouvelles tâches. Au moyen d'une série de réformes du système de formation continue, l'Etat a tenté de stimuler les institutions éducatives, notamment, en autorisant, et en les rendant plus dépendant des "activités IDV"<sup>6</sup>. Dans une première phase, les institutions ont ressenti la situation comme le refus d'un modèle où leurs activités s'adressaient à des groupes-cibles déterminés avec des offres de formation de types déterminés dans un système où dominait une division du travail bien définie. Lorsque cette division du travail disparaît par suite de l'organisation des entreprises, cela ressemble à la désintégration d'un cartel et au passage à la forme la plus impitoyable de concurrence oligopolistique, un avenir où tous sont en guerre contre tous.

Toutefois, d'autres facteurs constituent une contre-indication d'un tel système atomisé et privilégient un système de coopération mutuelle. Tout d'abord, les institutions éducatives sont incluses dans un réseau de coalitions avec les syndicats, les employeurs et les métiers qui garantit que l'opportunisme de marché se fonde sur, et peut être neutralisé par, les liens sociaux et les relations de confiance. Les stratégies ne se trouvent pas chez les acteurs atomistes, mais dans les coalitions d'intérêts. Deuxièmement, on a de plus en plus conscience de ce que les institutions ont, ensemble, la responsabilité du développement de la société locale et que ces institutions sont le moyen de créer un marché du travail attrayant pour les entreprises ayant des exigences élevées en matière de ressources humaines. Les diverses coalitions peuvent donc très bien voir que les efforts à court-terme, souvent sources de conflits, entrent dans le cadre d'efforts communs à long terme. Ces efforts communs ne se sont pas encore matérialisés sous forme d'un programme commun et ne se présentent pas encore comme un nouveau modèle ou un nouveau système dans lequel les nombreuses institutions et parties intéressées occuperont de nouvelles places dans une nouvelle division du travail.

L'identification la plus proche d'un nouveau système consiste aujourd'hui à examiner les stratégies appliquées par les coalitions, la manière dont ces coalitions définissent le problème et dont elles voient les possibilités d'inclure les éléments et les institutions extérieurs à la coalition dans un plus vaste système. Nous examinerons ci-après deux coalitions en partant de ces questions : 1) l'Alliance entre les ouvriers qualifiés et l'Ecole technique, et 2) l'Alliance entre

---

<sup>6</sup> IDV : cours sur mesure dont les frais sont à la charge de l'utilisateur.

le syndicat Specialarbejderforbundet et le Centre de formation AMU. Un troisième élément que nous avons trouvé digne d'examen est le Centre de formation pour adultes (VUC) qui est apparu si tard qu'il n'est pas assorti des parties intéressées traditionnelles. En tant que no man's land, le Centre de formation pour adultes a tout pour être courtisé de tous côtés. Peut-on voir certains traits systématiques dans l'intégration dans le système local du VUC?

Sur la base de ces études de sous-systèmes, nous tenterons ci-après d'esquisser en quelques traits généraux le système actuellement dans le melting-pot.

### **L'ALLIANCE ENTRE L'ECOLE TECHNIQUE ET LES OUVRIERS QUALIFIES**

Les problèmes rencontrés par les ouvriers qualifiés et l'Ecole technique, illustrés ici par la section locale du syndicat Dansk Metal, concernent avant tout, les ressources suffisantes pour couvrir les besoins de la région en matière de formation continue des ouvriers qualifiés. Le besoin d'accroissement des ressources résulte tant de l'augmentation de la demande que de la baisse de l'offre de places de stage.

La demande de places de formation a atteint un niveau entièrement différent à la fin des années 80. Le passage de Balder à la "formation continue structurée" illustre ce qui s'est passé. En 1987, alors que Balder voulait conclure un accord de formation, on pouvait identifier deux autres entreprises danoises à imiter. En 1992, le nombre d'accords de formation conclus au seul niveau local atteignait le nombre de 5 ou 6 contrats établis dans de grandes entreprises. Et cela s'est produit avant que les incidences des nouvelles dispositions de la dernière convention sur le droit d'établir des commissions de formation et d'avoir des activités de formation continue ne commencent à se faire sentir. Dans les années 80, l'effet de ces accords et d'autres incitations à accroître les activités de formation continue a doublé en quelques années le niveau de la formation continue par adhérent à la section locale du syndicat Dansk Metal.

**TABLEAU 2.2 : Nombre/part d'adhérents ayant suivi une formation continue. Section locale du syndicat Dansk Metal.**

<b>Année</b>	<b>Nombre de stagiaires</b>	<b>Stagiaires en % des adhérents</b>
1985	323	14,6
1986	530	23,1
1987	670	29,4
1988	690	30,1
1989	528	22,9
1990	553	24,0
1991 (avril)	182	7,9

**Source: Dansk Metal**

Ce tableau ne montre que les activités de formation continue effectuées par le biais de la section locale de DM. Comme il ressort du tableau, la croissance a atteint son apogée en 1988, où un tiers environ des adhérents à ce syndicat avaient suivi au moins un stage dans le courant d'une



année. La diminution enregistrée après 1988 est due, avant tout, au manque de places de stage :

*"Nous pourrions envoyer deux fois plus d'ouvriers suivre une formation continue s'il y avait assez de places de stage"* (Le Président de la section locale de DM).

Pour pouvoir offrir le meilleur service possible à ses adhérents, la section locale de Dansk Metal a notamment eu, pendant des années, un employé à temps partiel, chargé d'aider les adhérents à obtenir des places de stage, et le syndicat est connecté sur le système "en ligne" pour pouvoir trouver des places de stages dans tout le pays. Les plus grands efforts sont ainsi déployés pour trouver une place lorsqu'un adhérent au syndicat ou une entreprise souhaite soudain un stage déterminé.

Comme nous l'avons déjà dit, ces efforts n'ont réussi que dans une mesure limitée et pour une part décroissante des places de stages voulues. Pour le syndicat, il ne fait aucun doute que les accords de formation sont l'une des raisons pour lesquelles, un plus grand nombre de travailleurs souhaitent faire des stages et qu'il en résulte une plus grande pénurie de places mais, dans le même temps, il voit les accords de formation comme la solution du problème. En effet, les accords de formation conclus dans la localité permettront de planifier les stages avec tant d'avance, que la section syndicale pourra procurer à ses adhérents une part plus importante de l'offre nationale de stages. Balder constitue à cet égard un idéal, puisque cette entreprise prépare ses cursus si tôt, qu'il est facile d'obtenir des places. A plus long terme toutefois, les accords de formation ont aussi une incidence politique. Il devient ainsi possible de prouver que le besoin de formation continue est supérieur aux ressources mises à disposition par le secteur public.

La section syndicale a fait pression pour que soient établis un plus grand nombre d'accords de formation et que soit résolu ce problème et, comme nous l'avons déjà dit, elle a réussi à convaincre de gros employeurs qui sont devenus des alliés naturels dans des efforts conjoints pour faire de la formation continue un "contrat social" dont les adhérents, les entreprises et le marché du travail local peuvent bénéficier.

Si la section syndicale attribue une telle importance aux accords de formation c'est parce qu'elle considère la formation continue comme le meilleur moyen de donner à ses adhérents la sécurité dont ils ont besoin dans une économie en changement. Le syndicat est sceptique quant à d'autres formes de "sécurité de l'emploi". Il considère, par exemple, les "emplois assimilés aux cols blancs" comme des "attrape-nigauds". L'expérience a montré qu'un préavis de plus longue durée avait simplement pour résultat que la résiliation du contrat se faisait plus tôt ; par contre, personne ne doute que les travailleurs pour qui on a investi dans un cycle long de formation continue, soient les derniers à être licenciés. Dans le même temps, la section syndicale se heurte à ceux qui estiment que les cycles de formation différenciés doivent aboutir à des systèmes de salaire différenciés tels que l'a proposé "København" avec le "système de salaire des années 90". Le syndicat considère qu'il s'agit là de la manière la plus sûre de provoquer des différends et des malaises sur les lieux de travail où il est nécessaire d'accroître l'esprit de corps pour pouvoir y appliquer les nouvelles formes flexibles de coopération. Les accords de formation qui garantissent la promotion des qualifications de la majorité, aboutiront inévitablement à faciliter la lutte pour l'obtention de hausses de salaire générales dans chaque entreprise.

De nombreux employeurs, chefs de petites entreprises, ont opposé une résistance aux accords de formation. Ces employeurs préfèrent que la formation continue soit, avant tout, une affaire privée pour les travailleurs, et ils ne souhaitent pas une trop grande structuration de cette activité.

Les petits sous-traitants et les petits ateliers de réparation reçoivent leurs commandes au jour le jour, et il leur est donc difficile de planifier une formation continue à long terme. En effet, ils ne peuvent jamais savoir quand ils auront soudain besoin de capacité et de main-d'oeuvre. Moins une entreprise a d'employés, plus il lui est difficile de se passer d'une personne.

*"Mais il est nécessaire que nous trouvions ensemble une solution à ce problème, pour la seule raison que les travaux ISO-9000 dans les grandes entreprises aboutiront à exiger la certification de sous-traitants. Et cela se manifestera à son tour sous forme d'un besoin de formation continue, notamment en matière de conscience de la qualité".*

Ce qui est intéressant dans ces réflexions, c'est que la section syndicale est en fait contrainte, pour résoudre le problème d'un seul adhérent, de mener une politique qui permet de résoudre certains des problèmes auxquels sont nécessairement confrontées les entreprises fonctionnant dans une économie en changement : il est difficile de prévoir quand on pourra se passer d'un travailleur. Mais la section syndicale a aussi la solution à portée de main. Du fait du nombre croissant de chômeurs inscrits, les entreprises ne peuvent plus simplement trancher le noeud gordien, il leur est aussi possible de pratiquer un recrutement beaucoup plus actif. En coopérant avec l'Ecole Technique sur la formation de "volants" à envoyer comme remplaçants dans les entreprises ayant besoin d'envoyer du personnel en stages de formation continue, on peut faire d'une pierre deux coups. "Le système des volants" et la "formation continue structurée" deviennent pour les petites entreprises, non une solution alternative mais, des conditions complémentaires.

Nous ne pouvons éviter d'indiquer que l'édification d'un tel système risque de faire date. Les activités de formation continue des employés aboutiront non seulement à l'insertion des chômeurs, mais ce moyen d'éviter la "dualisation" du marché du travail empêche dans le même temps qu'il ne se crée un clivage au plan de la formation - une dualisation - entre les entreprises ayant des profils de qualifications élevés ou faibles. La section locale du syndicat a peut-être eu un trait de génie en appliquant progressivement une stratégie qui devait simplement garantir un accord de formation aux adhérents salariés.

Mais ces possibilités d'avenir font un contraste frappant avec la réalité actuelle qui, toutes choses égales, renforce précisément la dualisation, tant pour les entreprises, que pour la main-d'oeuvre. Pour des raisons déjà mentionnées, les entreprises signataires d'accords de formation se procurent des places au détriment d'autres entreprises. Et, de manière générale, la forte pression exercée par la demande de places de stage aboutit à ce que les syndicats et les écoles techniques, par une "pratique administrative" dont le fondement juridique est douteux, excluent les chômeurs. Les chômeurs inscrits se trouvent souvent dans une situation où ils peuvent obtenir une multitude de cours dans des spécialités ayant un taux de chômage élevé tandis qu'on leur refuse l'accès à des stages conférant les qualifications recherchées sur le marché.

Etant donné les cadres dans lesquels opèrent les Ecoles Techniques, rien n'oblige l'Ecole Technique locale à rompre avec ce schéma. Dans ce cadre, convenu tant au plan local qu'au plan central, entre les employeurs et les syndicats professionnels concernés, les Ecoles ont en général obtenu un statut élevé. Leurs activités consistent essentiellement à former des apprentis dans le système EFG de formation professionnelle élémentaire<sup>7</sup>. Le seul problème à cet égard, a été de trouver des places d'apprentissage convenant à ces apprentis.

<sup>7</sup> EFG : formation professionnelle initiale, débutant par une année élémentaire dans une école professionnelle et suivie d'une formation alternée, impliquant un contrat de formation avec une entreprise.

La formation continue est une activité secondaire comme tant d'autres. Dans les dernières années, l'Ecole Technique locale a notamment investi son énergie et ses ressources dans "l'internationalisation" et n'a donc pas tenté aussi activement d'œuvrer pour que l'offre de stages corresponde à la demande. Ses ressources offensives ont été orientées vers des objectifs globaux. En effet, la phase au cours de laquelle l'Ecole devait lutter pour obtenir des ressources suffisantes pour investir dans la nouvelle technologie CNC et obtenir le relèvement des qualifications de ses professeurs est depuis longtemps dépassée.

Dans les dernières années, l'Ecole a connu une demande croissante pour ses stages. Cela est dû à la combinaison de quatre aspects de l'évolution. Tout d'abord, à partir de 1987, l'Ecole a vu le nombre de ses heures de cours annuelles réduit au niveau central de 11 000 en 1991, à 7 500. C'est pourquoi, elle partage le vœu du syndicat Metal, d'obtenir des ressources accrues. Deuxièmement, la tentative d'inscriptions au niveau local a été abandonnée pour un système national de coordination des admissions, et par conséquent, la possibilité de procéder à des réajustements et des adaptations à court terme n'existe plus. Troisièmement, les entreprises de la région ont, par une réaction en chaîne, modifié leur organisation du travail, ce qui a accru le besoin en services fournis par l'Ecole. Quatrièmement, il semble s'être produit un changement général par rapport au schéma de formation continue traditionnel. Alors que les ouvriers qualifiés recherchaient dans une plus grande mesure, une formation continue de contremaître et d'ingénieur (teknikumingeniør), la situation économique, les charges financières immobilières et familiales ont fait que les ouvriers qualifiés ayant l'ambition d'acquérir une formation continue tentent d'y parvenir en combinant leur formation sous forme d'un système de cycles de cours. Ironiquement, les deux dernières raisons s'allient très bien, puisque les entreprises ne demandent plus de travailleurs ayant des antécédents scolaires et visant à monter dans la hiérarchie, du fait que la hiérarchie est en cours de remaniement.

L'Ecole a réagi à cette situation avec un mélange paradoxal d'impuissance confortable. Impuissance, parce que, en réalité, la situation demande des efforts axés sur le développement mais, qu'en même temps, on manque de ressources : il n'y a pas de "période creuse", il s'agit simplement de "survivre". Le confort consiste en ce qu'il est bien plus facile de planifier un cursus annuel lorsque la demande est si forte, que tous les cours offerts sont si demandés, qu'on peut les établir. Certaines personnes sont tentées de faire remarquer que les chômeurs deviennent un tampon confortable permettant de tenir les cours qui conviennent bien aux qualifications des professeurs mais mal aux besoins des entreprises.

Cela ne veut pas dire que l'Ecole Technique soit détachée des problèmes locaux. Elle a des contacts réguliers avec le centre de formation AMU, notamment sur des prêts mutuels de locaux, de machines et d'équipement. Et l'Ecole réagit lorsqu'on lui demande de coopérer dans des contextes atypiques. Dans certains cas, elle a, avec le concours du centre de formation AMU, établi des cycles de cours spéciaux adaptés aux plans de formation continue d'entreprises locales déterminées. Elle a, notamment, tenu un stage de gestion de la production et de coopération dans une usine de construction mécanique locale, qui a été suivi par tous les collaborateurs de l'entreprise. L'objet du cours était de relever le niveau professionnel et culturel de toute l'entreprise. Ce cours a ultérieurement été suivi d'un cours sur la conscience de la qualité. La seule ampleur des efforts, 300 travailleurs en stage en même temps, exigeait que le centre de formation AMU et l'Ecole Technique coopèrent.

Autre exemple: un cycle de cours établi en partenariat entre l'Agence pour l'Emploi danoise, AF, le syndicat Dansk Metal, le Conseil de l'Industrie, les Employeurs et l'Ecole Technique. Ces cours ont été organisés pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre en mesure de manoeuvrer les

machines à commande CNC. Dansk Metal et AF ont regroupé 12 chômeurs qui ont suivi tout le cycle de cours CNC. A l'issue du stage, 8 d'entre eux ont trouvé un emploi.

L'Ecole s'emploie actuellement à créer un "groupe de volants", dans le cadre du projet mentionné ci-dessus auquel participe Dansk Metal.

Comparé à ce qui est possible, les efforts stratégiques faits dans le cadre de l'alliance entre les ouvriers qualifiés et l'Ecole Technique semblent être peu ambitieux bien qu'ils soient susceptibles d'avoir de fortes incidences inintentionnées. Le faible niveau des aspirations est peut-être dû à ce que le système fonctionne déjà. "La Formation continue de Metal" est bien développée et offre de nombreux cours variés dans, pour ainsi dire, l'ensemble des catégories de formation continue souhaitables. Les délégués syndicaux locaux des entreprises ont souvent une position forte et jouissent d'un important soutien des adhérents à leur syndicat. Ceux-ci ont été élevés dans la fierté de leur métier et sont donc faciles à motiver en vue d'une formation continue. On peut alors se concentrer sur le problème de faire conclure aux employeurs, des accords de formation pouvant servir à se faire octroyer davantage de ressources par l'Etat pour élargir le système.

### **L'ALLIANCE ENTRE SiD ET LE CENTRE DE FORMATION AMU**

Par contre, cette alliance se caractérise par de grandes ambitions, des défis complexes et une forte activité.

Le syndicat SiD a aussi fait de la politique éducative, un des objectifs principaux de sa politique pour les années 90. Il a renforcé ce domaine par le recrutement de secrétaires à la formation, tant au plan de la fédération syndicale, qu'au plan local. Au plan local, il utilise de plus en plus de temps sur le temps, et il y a de bonnes raisons à cela. La tâche du SiD en matière de politique éducative est énorme. Il ne lui faut pas seulement surmonter les obstacles posés par les employeurs ; les conflits avec les ouvriers qualifiés et le manque de motivation des adhérents en matière de formation sont des barrières tout aussi hautes.

90% des adhérents au syndicat ne souhaitent tout simplement pas retourner sur "les bancs de l'école". Pour les persuader, on se sert du "fouet et de la carotte". Le "fouet" peut surtout être utilisé envers les chômeurs inscrits au syndicat, puisque les chômeurs sont tenus de suivre une formation, mais le SiD doit aussi déployer ses efforts pour faire abandonner aux professeurs, "l'enseignement ex cathedra". L'expérience montre qu'il faut faire franchir aux travailleurs le premier "obstacle". Lorsqu'ils ont suivi un premier stage, le plus gros de leur angoisse a disparu, et on peut mieux les motiver, mais cela exige d'énormes efforts de la part des délégués syndicaux des entreprises.

Pour le syndicat SiD, la question de la formation continue aboutit inévitablement à des heurts avec les ouvriers qualifiés. Grâce aux nouvelles formes d'organisation du travail où chaque travailleur doit travailler par-dessus les anciennes divisions, le SiD entrevoit une nouvelle chance de créer des formes plus cohérentes de formation continue, mais cela aboutira inévitablement, à un nombre croissant de conflits avec les ouvriers qualifiés. Lorsque les fonctions seront intégrées, il en résultera nécessairement de nouveaux conflits entre les adhérents SiD et les ouvriers qualifiés. Par exemple, un schéma traditionnel consistait en ce que les ouvriers qualifiés servent d'installateurs et parfois d'opérateurs. Les adhérents SiD aidaient, par exemple, aux installations lourdes, allaient chercher des matériaux en magasin, nettoyaient les machines et parfois, en particulier dans le cadre de séries importantes, ils servaient de simples opérateurs de machines. Dans l'ensemble, les emplois des adhérents SiD étaient définis de façon résiduelle.

Et un grand nombre de stages de formation continue ont été définis comme une formation à ces emplois résiduels, par exemple, dans les transports, en tant qu'opérateur de machines, etc... L'intégration d'emplois dans les nouvelles formes d'organisation du travail flexible fera éclater ce schéma. Et les adhérents SiD constatent dans de nombreuses entreprises locales, un grand intérêt pour l'intégration de ces emplois, y compris ceux effectués par les ouvriers non qualifiés, par exemple, dans le cadre des travaux actuels relatifs à ISO-9000. Des cycles de formation systématiques de longue durée pour les adhérents SiD aboutiront sans aucun doute à l'intégration des tâches qui constituaient le domaine des ouvriers qualifiés. Il s'ensuivra de difficiles négociations avec les ouvriers qualifiés chaque fois qu'on établira un accord de formation dans une entreprise.

Cela ajoute de nouvelles dimensions aux tâches complexes des délégués syndicaux SiD. C'est pourquoi, la section locale a organisé des cours pour ses délégués syndicaux sur la manière d'établir des accords de formation, sur la planification de la formation, etc... et coopère avec le chef du marketing du centre de formation AMU local qui a commencé à offrir aux entreprises une assistance-conseil en matière de planification de la formation. L'expérience montre que, pour ce qui est de la politique éducative, de nombreuses entreprises se comportent comme si elles avaient un accord et une planification de la formation, mais rien n'est encore formalisé. C'est pourquoi la tâche du syndicat SiD est de préparer les délégués syndicaux à "frapper" et à faire établir des accords et des plans formels. Les motifs qu'a le SiD pour souhaiter des accords de formation sont plus compliqués que ceux des ouvriers qualifiés. Paradoxalement, l'un des motifs du syndicat SiD est aussi de garantir ses adhérents qui ne profitent pas des possibilités de formation continue. En effet, pour ceux-ci la menace de perdre leur emploi s'accroît lorsque la majorité des ouvriers d'une entreprise entrent dans une course à la formation.

Pour ces raisons, le SiD considère la mise en oeuvre de la planification de la formation comme une tâche extrêmement complexe. Chaque entreprise exige sa stratégie. Dans certaines entreprises, les ouvriers qualifiés sont si forts qu'il serait stupide de tenter d'obtenir des accords sans s'être tout d'abord allié avec eux. Dans d'autres endroits, le syndicat des Ouvrières (Kvindeligt Arbejderforbund) a une position très forte et est donc un partenaire tout indiqué dans le cadre d'une coalition. L'établissement de cursus de formation requerra ainsi différents acteurs, suivant les alliances les plus importantes. Dans des entreprises telles que Balder, il est naturel de faire alliance avec l'Ecole Technique et le centre de formation AMU. Dans les cas où il y a une grande proportion d'ouvriers et d'ouvrières non qualifiés, le Centre de Formation pour Adultes, VUC, a joué un rôle important. Dans un cas, on a, par exemple, conclu un accord sur un stage de dix semaines dans des matières générales, anglais et instruction civique, pour élever le niveau de compétence générale des ouvriers non qualifiés qui avaient subi une très forte décentralisation de leurs compétences et de leurs responsabilités lors du passage aux formes flexibles d'organisation du travail.

Mais le centre de formation AMU est un partenaire très actif - et le plus important partenaire du SiD. Depuis 1981, le Centre tente de modifier son interaction avec la région. Le Centre a une offre standard de 182 cours différents. Auparavant, il envoyait simplement une brochure et "on attendait que les gens s'inscrivent". Désormais, un conseil en marketing a notamment été engagé. Son travail consiste à prendre contact avec les entreprises pour trouver avec elles, les cours qu'on pourrait regrouper pour en faire un cycle destiné aux divers ouvriers non qualifiés. Alors qu'en 1982, il n'y avait que 17% de stagiaires provenant d'un emploi et y retournant, ce pourcentage est aujourd'hui de 83 à 87%. Annuellement, 5 000 stagiaires passent par le Centre de Formation AMU local, et un nombre considérable d'entreprises ont donc commencé à avoir une pratique éducative plus ciblée. On estime que le Centre est en relation avec 60% des entreprises de la région.

Le consultant du centre de formation AMU travaille dans les entreprises avec le comité éducatif ou le service du Personnel. Ils planifient ensemble un cycle de formation pour chaque travailleur de l'entreprise. Du fait de cette collaboration, le Centre de formation AMU a obtenu des contacts bien plus étroits avec l'industrie que l'Ecole Technique. Cette avance est importante pour le Centre de formation AMU puisqu'il considère l'Ecole Technique comme son concurrent en matière de ressources de développement publiques devant servir à développer de nouveaux cours.

La planification de la formation est devenue un facteur économique. Il faut 400 DKr. pour établir une description de l'emploi et un cursus de formation continue par travailleur. Ces cursus aboutissent à un système de stages où on peut mettre à profit au maximum les "cours planifiés" existants dans les centres de formation AMU et préparer des cours spéciaux en tenant compte tant des besoins de l'entreprise que des cours planifiés existants. L'écart entre les cours planifiés financés par le secteur public et les cours préparés spécialement est donc si étroit qu'il est simple pour les entreprises de financer les cours spéciaux mais, dans le même temps, cela permet au Centre de formation AMU d'avoir un grand domaine d'activités IDV, dont les frais sont à la charge de l'usager. En 1992, la planification de la formation a procuré au Centre de formation AMU, 250 000 DKr.

Mais cette coopération est exigeante. Pour qu'elle réussisse, il faut qu'il y ait dans les entreprises, des travailleurs et, de préférence, un comité éducatif, qui apprennent à connaître progressivement à se servir du système. Pour améliorer l'interaction avec les comités éducatifs, le centre de formation AMU organise des stages pour les membres des comités éducatifs, employeurs comme employés. Ces stages visent à créer des acteurs capables de pousser le système au-delà des limites applicables en tout temps. Ce n'est que par l'interaction qu'on peut obtenir la pression nécessaire à l'expansion du centre de formation AMU. Et la croissance ainsi obtenue est énorme. Le centre de formation local est environ deux fois plus grand que ne l'exige la région. L'offre de cours est plus importante que dans la plus grande ville du Jutland ou aussi importante que pour tout l'ensemble de la Fionie.

Dans ses efforts d'expansion, le centre de formation AMU se heurte au problème posé par le fait que la plupart des dirigeants n'ont pas de visions en matière de politique éducative. Par contre, au niveau de "la base", il existe un grand nombre de perspectives. Heureusement, une entreprise a deux portes : la grande porte et la porte de service. Le centre de formation AMU a souvent plus de facilité à être "sur la même longueur d'ondes" que les chefs d'entreprise en entrant tout d'abord "par la porte de service", par l'intermédiaire des délégués syndicaux qui peuvent ensuite, demander à la direction de les faire entrer par "la grande porte".

Toutefois, les activités ont progressivement contribué à la constitution d'un réseau local. Ce réseau peut commencer à formuler un profil de politique éducative bien plus actif pour la région. Les contacts dans toutes les directions permettent de formuler les besoins d'activités éducatives non incluses dans les cours planifiés et les cycles de cours bien établis, dont le système existant peut très bien se charger. On pense que des besoins se manifesteront pour des formations ayant une orientation plus individuelle aboutissant à des cours d'une variété extrêmement grande pour de petits groupes. En incluant ces cours dans le cadre des activités "IDV", il deviendra notamment possible au centre de formation AMU, de financer le développement de nouveaux types de cours pouvant être intégrés dans le système habituel de cours planifiés financés par l'Etat, si des besoins plus importants se manifestent. Toutefois, de tels efforts de développement locaux se heurteront à une grande résistance de la part des comités de branche et des comités professionnels au niveau national. C'est notamment dans ce contexte, qu'il est considéré comme

très important d'établir les coalitions étroites avec les comités éducatifs des entreprises dont le centre de formation AMU tente d'influencer les membres lors des stages. Cette stratégie de développement est considérée comme une réponse nette aux changements survenus dans l'organisation des entreprises et aux nouveaux déroulements de carrière "anormaux" qui seront à l'avenir, dans une mesure croissante, ceux des travailleurs.

Les expériences retirées de la coopération avec les entreprises de la région montrent que les nouvelles formes de travail flexibles impliquant une plus grande décentralisation des tâches et des responsabilités des travailleurs sont un phénomène très répandu. Les entreprises en ont fait un objet de concurrence entre elles. Etant donné que les salaires ont cessé d'être un facteur actif pour attirer une main-d'oeuvre compétente, de nombreuses entreprises ont réalisé qu'il faut y parvenir en offrant des formes d'emploi entièrement nouvelles. Par contre, cela a créé des travailleurs qui sont très loyaux et très actifs en matière de développement de leur entreprise et par conséquent, les besoins de formation ne se manifestent pas seulement comme des stratégies individuelles de la part des travailleurs. D'autre part, le centre de formation AMU constate qu'il est devenu important pour les entreprises de soigner leur image vis-à-vis de la population locale. En effet, si un lieu de travail a bonne réputation, les ouvriers surveillent s'il s'y produit des vacances.

Il s'ensuit également que le centre de formation AMU lui-même est sur le point de devenir une sorte de centrale d'échange de renseignements sur les employeurs intéressants et sur les bons travailleurs. Les stagiaires s'observent. Si une personne se fait remarquer favorablement par les travailleurs d'une entreprise qui cherche du personnel, elle obtient un poste. Il y a même des exemples d'entreprises qui envoient des travailleurs en stage avant tout pour sélectionner de la main-d'oeuvre convenant à l'ambiance de l'entreprise. Dans certains cas, il s'agit de personnes connues de longue date qui ont peut-être obtenu un emploi de "chefs d'équipe" et font désormais appel à leur connaissance des enseignants pour choisir les "ouvriers compétents".

La dépendance du réseau local et l'intégration dans celui-ci jouent ainsi un rôle extraordinairement important pour la capacité du centre de formation AMU de fonctionner et d'établir des coalitions. Cet aspect est donc également devenu un critère essentiel lors du recrutement de nouveaux professeurs techniques par l'Ecole. On se rend de plus en plus compte que les questions se règlent dans les clubs de sport, les associations de chasse, les clubs de golf, à la piscine, etc... Et si la prophétie qui fait des réseaux sociaux, le médiateur de l'édification du système local ne s'est pas encore réalisée, cette politique aura pour effet de la faire se réaliser d'elle-même.

## **LE CENTRE LOCAL DE FORMATION POUR ADULTES**

Le Centre local de Formation pour Adultes, (VUC) est, peu à peu, devenu une institution importante. Sa tâche première est de créer les cadres permettant aux adultes de revenir à l'école suivre la 9e et la 10e classes (Formation pour Adultes Générale), les cours HF, (Diplôme Préparatoire Supérieur) ou l'enseignement secondaire les préparant à une formation professionnelle. Le groupe-cible est, avant tout, les chômeurs adultes ayant une scolarité courte et c'est pourquoi, il y a dans certains domaines, un chevauchement naturel entre les formations du centre de formation AMU et celles du VUC. Quelques 2 000 personnes suivent des cours dans ce centre, de 8 heures du matin à 22 heures. Converti en élèves à plein temps, cela correspond à environ, 1 100 élèves. Les stagiaires sont souvent des chômeuses tandis que les cours du soir sont dispensés à des personnes qui suivent une formation continue dans leurs temps libre.

En tant qu'institution non incluse dans des coalitions et des groupes d'intérêts ayant une position forte, le VUC a été courtisé par d'autres institutions et groupes d'intérêts qui souhaitaient l'englober dans leurs stratégies. A l'exception des produits standard tels que les matières générales, le VUC a coopéré avec d'autres institutions de formation continue sur la préparation de stages spécialisés.

Il a fait ses premiers débuts modestes en partenariat avec le centre de formation AMU. Pour un grand nombre des élèves suivant les cours de soudage et de technique d'assemblage dans le domaine de l'électronique, les mathématiques et la physique étaient un obstacle infranchissable. C'est pourquoi a été mise en oeuvre une coopération où le centre de formation AMU se chargeait de l'enseignement pratique, tandis qu'un professeur envoyé par le VUC assurait la partie théorique. Pour les stagiaires, cette combinaison avait l'avantage qu'ils se qualifiaient pour "l'échelon suivant" des activités éducatives des deux systèmes.

En particulier, les initiatives prises pour créer un système de conseil commun pour les chômeurs dans le cadre du régime UTB (voir ci-après), ont fait de l'interaction entre les nombreuses institutions locales, le VUC compris, un phénomène général satisfaisant aussi les besoins spéciaux des entreprises. Par exemple, une entreprise avait besoin d'activités éducatives combinant l'enseignement de l'anglais à l'informatique. Le VUC a pu se charger de l'aspect linguistique tandis que le centre d'Informatique s'occupait des cours d'informatique.

Troisième exemple : il a été demandé à l'Ecole Technique de faire un cours sur "ISO-9000" pour des architectes, des constructeurs et des ingénieurs au chômage. Pour ce cours, il fallait enseigner l'allemand, qui a été confié en sous-traitance au VUC. L'Ecole Technique a donc pu enseigner les normes ISO en allemand et préparer ainsi les chômeurs à trouver un emploi dans les entreprises opérant sur le marché allemand. Outre l'enseignement linguistique, le VUC a fourni un enseignement sur la civilisation, les transports et l'économie.

En coopération avec l'Ecole de Commerce, l'Ecole Technique et le VUC a été mis au point et réalisé un cours d'import/export. Outre ces trois institutions, quatre entreprises exportatrices ont participé en partenariat à la définition des exigences applicables à un tel cours. Ce cours portait sur : les bases de données internationales, les transports, l'économie, le droit, les communications, les langues, etc. Suivant le principe de la disponibilité, le cycle de cours se fondait sur les ressources disponibles dans les trois institutions d'enseignement. La part du VUC consistait dans l'enseignement de l'anglais et de la civilisation. L'Ecole de Commerce enseignait l'économie et le droit et l'Ecole Technique se chargeait du reste. Pour l'enseignement de questions relatives aux transports notamment, il a été fait appel à un transitaire local qui avait travaillé sur ces marchés.

En coopération avec les Ecoles Populaires Supérieures, le VUC offre un cours pour adultes auxiliaires ménagers (ayant un emploi) de la région, dans le cadre duquel le VUC se charge notamment de l'enseignement de la psychologie.

Le trait commun à ces exemples est que le VUC ne joue pas un rôle de leader. Les entrepreneurs principaux sont le plus souvent d'autres institutions ou parties intéressées, mais ces exemples indiquent dans le même temps un aspect intéressant que nous n'avons pas découvert chez ces institutions: il s'est en effet développé une interaction très ramifiée et changeante entre les institutions, où dans le cadre de constellations variables, les institutions sont tour-à-tour entrepreneur principal et sous-traitant. Cette stratégie n'a même pas été formulée dans les deux alliances dominantes que nous avons décrites ci-dessus mais, du point



de vue du VUC, les contours du système qui émerge, deviennent nets. Ce qui est en train de se manifester est un système de formation continue flexible où de nombreuses institutions peuvent combiner et recombinaison leurs prestations et leurs cours sur mesure suivant les besoins spécifiques des entreprises, des employés ou des chômeurs.

### **INTERACTION ENTRE LES PARTIES INTERESSEES ET LES INSTITUTIONS: ELABORATION D'UN SYSTEME**

Aujourd'hui, le marché de la formation continue est devenu inévitablement un marché sur lequel les fournisseurs sont nombreux. Les entreprises reçoivent des offres du SiD, de Dansk Metal, de l'Ecole Technique et du centre de formation AMU. Jusqu'à présent, ces offres ont été faites en concurrence entre les diverses parties bien que les parties entrent dans des combinaisons changeantes de partenariats. Ce qui est nouveau c'est que des efforts sont en train d'être déployés pour coordonner le marché.

Citons un plan ambitieux qui consiste à envoyer des "conseils" communs dans les entreprises pour que les projets soient appliqués, dès la phase de planification de la formation, par-dessus les frontières institutionnelles. Cela pourrait aboutir à un système de formation continue du type Benetton.

Une autre initiative visant à regrouper des jeux de cours pour des segments de marché spéciaux a été prise par la création des sous-comités de branche. Les parties s'y rencontrent par-dessus les frontières des institutions et des groupes d'intérêts pour résoudre ensemble un problème spécifique au secteur d'une branche. C'est, par exemple, dans ces sous-comités, que sont apparues les premières idées relatives aux "volants" ou aux corps de remplaçants temporaires. Et la réalisation de ces idées exige une coopération politique.

Bien que ces volants et ce corps de remplaçants temporaires déjà mentionnés, soient, de toute évidence, une bonne idée, cela comporte d'importantes complications impliquant un équilibre difficile entre les partenaires sociaux. Le système exige qu'on conclue des "contrats", d'une part dans les relations avec les divers syndicats et écoles et d'autre part, avec le travailleurs engagé comme remplaçant. Les institutions d'enseignement doivent lancer le processus en "habillant" les remplaçants, des qualifications correctes, ce qui implique des connaissances des besoins des sous-secteurs mentionnés. Il s'agit là tout simplement de la condition préalable pour que le "volant" puisse accomplir sa tâche pour l'entreprise ayant besoin de remplaçants lorsque ses propres travailleurs doivent aller en stage. Mais, si la tâche est accomplie de façon satisfaisante, il se produit un problème délicat du fait que le travailleur que remplace le volant se sent menacé dans son emploi proportionnellement à la compétence du volant. Ce paradoxe peut naturellement être résolu en court-circuitant l'opportunisme des employeurs, en faisant par exemple, des délégués syndicaux, l'un des partenaires de l'accord pour ce qui est de la rémunération, de la résiliation, etc.. dans chaque entreprise. Mais le système se rapproche ainsi de façon menaçante de la violation de la disposition sur "le droit de l'employeur à diriger et à répartir le travail", prévue par la législation du travail. Cet exemple est illustratif des tâches relatives à l'édification d'un système qu'ont à réaliser ces sous-comités.

Dans la phase actuelle où le système d'entrepreneurs principaux et de sous-traitants est en train d'apparaître, les exigences intersectorielles commencent à contester les frontières institutionnelles. Si un conseil coopérant avec un syndicat, des délégués syndicaux locaux ou la direction d'une entreprise, a pu rassembler un jeu de cours dans lequel entrent plusieurs institutions d'enseignement, cela exige que chaque institution tente d'accomplir sa part de la tâche, aussi activement que possible. L'interaction avec des entreprises dans la course à la

formation continue est très exigeante. Par exemple, les classes doivent être composées en rassemblant des élèves provenant de nombreuses entreprises et syndicats puisque, seules quelques rares entreprises sont en mesure de se passer de 12 travailleurs en même temps. En bref, le défi consiste en ce que chaque institution soit orientée sur une interaction étroite avec des entreprises, plusieurs syndicats, etc., pour pouvoir relever la barrière entre institutions et environnement. Par exemple, le VUC devra changer son habitude de préparer ses cours un an à l'avance, ce qui implique le remaniement d'une routine solidement ancrée.

Par suite de leurs tâches complexes pour créer une interaction entre les institutions d'enseignement et les entreprises, par-dessus les frontières, les adhérents au syndicat SiD ont, dans les dix-huit derniers mois, montré la voie pour parvenir à une coopération de réseau entre les syndicats, les comités de soutien aux chômeurs, les caisses de chômage, l'Association des Employeurs, le système d'Agence pour l'Emploi, le secrétariat municipal à l'emploi, le secrétariat de la commission du marché du travail, la fédération des écoles du soir et les écoles de commerce, les écoles populaires supérieures, le VUC, le centre de formation AMU et l'Ecole Technique. Ces efforts se fondaient sur le souhait de fournir une meilleure orientation aux chômeurs, mais il a ainsi été créé un système de contacts pouvant aussi servir à établir une interaction avec des entreprises ayant conclu des accords de formation. Les membres de ce vaste réseau se rencontrent quatre fois par an pour examiner les problèmes actuels à l'ordre du jour. Un chômeur à long terme sert de secrétaire au réseau.

Le premier projet réalisé est un centre commun d'orientation des chômeurs pouvant coordonner l'orientation en matière d'options de formation. La jungle des formations offertes aux chômeurs est énorme et des cycles de formation excellents peuvent être regroupés, mais les besoins d'orientation interinstitutionnelle sont grands.

Un autre projet du réseau consiste à faire offrir aux écoles, les cours dont on a besoin et pas simplement, ceux qu'elles ont la capacité d'offrir sous forme de certains professeurs techniques et d'installations déterminées.

Le centre de formation AMU, qui a la plus grande expérience de l'interaction avec les entreprises, a une autre idée de la coopération. Une fois réalisés les efforts de création d'un comité éducatif dans une entreprise, on peut entamer la phase suivante. Les comités éducatifs de plusieurs entreprises peuvent, en interaction, faciliter grandement l'obtention d'une base suffisante pour créer "des classes entières". Le centre de formation AMU pourrait aller bien plus loin, en créant de nouveaux types de cours, si les entreprises se regroupaient en coalitions de dimensions suffisantes pour exiger l'établissement de nouveaux cours. Ces coalitions d'entreprises sont déjà apparues dans certains domaines et cela constitue, d'après le centre de formation AMU, la meilleure manière de faire fonctionner le système local comme une entité.

Des coalitions d'entreprises engagées dans une coopération en matière de politique éducative forceront aussi le reste du système à collaborer par-dessus les frontières. Le centre de formation AMU voit notamment, comme sa tâche première, le lancement d'activités de formation continue pour les chômeurs et les ouvriers non qualifiés, mais l'objectif est de composer les cycles de formation de telle sorte que ses "étudiants" poursuivent leurs études en suivant notamment les cours de formation continue pour ouvriers qualifiés de l'Ecole Technique.

En bref, un système est en train de se créer sur l'initiative d'un grand nombre d'institutions et de groupes d'intérêts et les travaux seront, selon toute probabilité, couronnés de succès. En effet, les nombreuses stratégies ont déjà été vues dans une perspective globale pour la localité.

Les adhérents au syndicat Metal, le syndicat des Ouvrières et SiD voient tous la politique de formation continue, comme "le moyen" d'établir une stratégie industrielle locale. La ville vient de perdre son plus grand employeur et connaît de grandes difficultés à conserver sa version miniature de Silicon Valley. Dans cette situation, on est parvenu à un consensus selon lequel, la ville doit fournir à ses travailleurs, de si bonnes qualifications, que les entreprises choisiront la région pour y implanter leurs activités.

## **GLUM BANK :ENTRE HIERARCHIE ET CONTEXTE LOCAL - LES CONSEILLERS D'UNE AGENCE LOCALE D'UN GRAND GROUPE BANCAIRE**

### **INTRODUCTION**

La présente étude de cas se concentre sur les conseillers d'une agence et examine leur manière de faire face à la turbulence générale du secteur financier ainsi que leur réaction aux exigences rivales du contexte local et du siège. Cette étude de cas ne se contente pas de faire état de l'enseignement continu formalisé de Glum Bank mais examine également la manière dont il est fait appel à cette fin aux services locaux d'institutions éducatives nationales.

Glum Bank est l'un des plus grands établissements bancaires danois et couvre près de 60% du marché. La banque dépend, pour la forme, d'une société en holding, mais dirige elle-même pour ainsi dire l'ensemble de ses activités.

Glum a été créée fin 1990/début 1991, par la fusion de 3 des plus grands établissements financiers danois.

Actuellement, GLUM compte 12 600 employés et a un chiffre d'affaires global pour 1990 de 319 milliards de DKR. Le service Danemark emploie 9 395 personnes, dont 8 336 travaillent directement dans le réseau d'agences. A la fin de 1992, GLUM avait près de 480 agences (soit une diminution de près de la moitié depuis la fusion), réparties entre 46 régions.

Glum est divisée en quatre divisions ayant un certain nombre d'unités communes de personnel et de services. Les quatre divisions sont, outre la division Danemark, qui est responsable des agences, la Merchant Bank (service des très gros clients et investissements), la division Commerce (devises étrangères et valeurs mobilières) et la division Internationale (service Etranger et gestion des filiales à l'étranger).

Dans chaque division, la responsabilité du personnel et de la formation incombe principalement à chacun des responsables d'une division. Toutefois, ces activités sont planifiées et exécutées dans une large mesure en coopération étroite avec les services du personnel et de la formation qui se chargent de la planification générale de la politique et de la stratégie de la banque dans ce domaine. Chaque division et chaque secteur sont ainsi assistés d'un ou plusieurs consultants des services du personnel et de la formation qui, au plan pratique, se chargent de l'exécution de chaque stage.

Comme nous l'avons déjà indiqué, le réseau d'agences fait partie de la division Danemark. Ce réseau est divisé en 46 régions. Dans la plupart des régions, on trouve une gestion régionale triple composée d'un directeur régional, un directeur commercial et un directeur responsable de la clientèle de particuliers. Chaque région a une agence principale où sont placés les trois dirigeants. Dans ce domaine relativement large, la direction de cette agence est responsable des agences de la région et est habilitée à prendre, pour ces agences, des décisions relatives à l'octroi de crédits, à la fermeture d'agences, etc.. Les nominations, la formation continue et le recrutement sont effectués par les responsables du personnel de la région concernée en coopération avec un consultant de l'agence principale.

Au plan syndical, à l'instar de plusieurs autres banques, GLUM est organisée autour d'une Commission du Personnel, placée au siège central, qui se charge des négociations syndicales

pour les divisions et le réseau d'agences. Traditionnellement, la direction de la banque et la Commission du Personnel sont bien disposées à coopérer, et des conflits ne les ont opposés que dans quelques rares cas. Ces dernières années toutefois, les conflits ont été quelque peu plus fréquents qu'auparavant, notamment du fait de licenciements et de la tentative d'élargissement des heures d'ouverture. Les membres de la Commission du Personnel sont employés et rémunérés directement par GLUM et n'ont d'autres activités que leurs tâches syndicales.

## **LA FORMATION STRUCTUREE DANS LA BANQUE GLUM**

Dans la section des affaires intérieures de GLUM, on opère avec deux formes de structuration des formations. On utilise d'une part, un plan d'études structuré prescrivant la structure de chaque formation et d'autre part, un modèle de formation structuré faisant apparaître dans l'ordre, chacune des formations.

Le plan de formation structuré se fonde sur l'alternance de la formation sur le tas et de cycles de cours sur une certaine période (voir la figure ci-après). Ce principe est loin d'être nouveau étant donné que, pour ainsi dire, l'ensemble des banques ont réalisé leur formation interne sous forme d'une division entre une formation sur le tas locale et une formation professionnelle commune. Toutefois, dans le service de la formation de GLUM, le fait que les stages et la formation sur le tas, en particulier dans les périodes où les filiales avaient un gros volume de travail, ne se complétaient pas pour ce qui est de leur contenu (c'est à dire, qu'on travaillait sur d'autres types de tâches que celles auxquelles on se formait dans le cadre des stages) est apparu comme une difficulté. Le plan de formation structuré permet désormais d'exiger que chaque cycle de cours présuppose que l'élève ait travaillé quotidiennement sur certains types de tâches déterminés et se consacre de même, à l'issue du stage, à d'autres types de tâches déterminés.

A cet égard, chaque cycle de cours est divisé en une révision des tâches professionnelles apprises par l'élève dans son entraînement quotidien et en une revue (théorique) des tâches que le stagiaire devra exécuter dans la période d'entraînement professionnel suivante.

Le modèle de formation structuré détermine l'ordre dans lequel chaque formation doit être effectuée. La formation initiale, également appelée "tronc commun", est obligatoire pour l'ensemble des employés (à l'exception toutefois de certains spécialistes). Elle consiste en une formation initiale de stagiaires et en des formations bancaires plus générales qui permettent de devenir conseiller de la clientèle de particuliers 1.

A l'issue du tronc commun, des parcours secondaires peuvent être suivis, à condition qu'il existe des vacances dans ce domaine professionnel. La plupart des stagiaires choisissent de compléter leur formation de conseiller et se spécialisent ainsi dans le secteur de l'assistance-conseil aux particuliers ou aux entreprises. La formation de conseiller des entreprises est divisée en trois niveaux suivant le degré de complexité et les cadres de crédits.

## Le tronc commun

Cette formation de conseiller est exigée depuis relativement peu de temps, des employés nouvellement recrutés. Jusqu'à dans les années 70 et au début des années 80, on engageait de nombreux employés de bureau pour l'exécution de tâches simples telles que celles de caissier, sans s'attendre à ce qu'ils doivent suivre une formation continue. Depuis qu'il est obligatoire de devenir conseiller, on exige désormais que les personnes recrutées aient les qualifications et le désir de suivre une formation continue à Finansskolen, (Ecole des Employés de banque, Ecole élémentaire commune aux établissements financiers) puis, dans le cadre des stages organisés par la banque sur le lieu de travail. En outre, en raison des exigences plus sévères en matière de connaissances bancaires imposées aux salariés, le seul recrutement qui ait lieu dans le secteur purement bancaire consiste dans celui de stagiaires. Seuls les spécialistes destinés au siège sont recrutés à l'extérieur et souvent, dans des établissements d'enseignement supérieur.

Parallèlement, les conditions d'admission des stagiaires se sont modifiées dans les cinq dernières années. Auparavant, on exigeait qu'ils aient le diplôme de Højere Handelseksamen (HH), (Diplôme supérieur de commerce), de Højere Forberedelseskursus (HF), (Etudes Commerciales Élémentaires), de Erhvervs Faglig Grunduddannelse (EFG), (Etudes Élémentaires Professionnelles) dans la spécialisation Activités administratives et commerciales ou le baccalauréat (diplôme d'admission à l'Université), et c'était souvent le niveau élevé des moyennes qui décidait de la sélection. Actuellement, seuls sont recrutés tout d'abord les titulaires du diplôme HH et dans un deuxième temps, les bacheliers, parce qu'on estime que les personnes ayant fait ces études ont bien plus de facilité à se former à l'aspect technique des travaux bancaires. En outre, on a considérablement diminué l'importance accordée aux très bonnes notes. Par contre, on recherche des personnes faisant montre des attitudes "correctes".

La formation des stagiaires s'étend sur une période de deux ans et entre en partie dans le cadre d'une convention conclue entre les organisations d'employeurs et les organisations d'employés. Ce sont en particulier les organisations d'employés (anciennement Danske Bankfunktionærers Landsorganisation (Organisation centrale des Employés de banque danois) et Sparekassefunktionærernes Landsorganisation (Organisation centrale des Employés de caisses d'épargne), désormais Finansforbundet (Fédération financière), qui l'ont imposé dans les années 70 parce qu'ils craignaient que leurs emplois soient menacés de disparition par les employés de bureau et autre main d'oeuvre bon marché.

La formation des stagiaires se fonde sur des journées de stage pour ainsi dire, hebdomadaires, portant sur une période de 28 semaines et est dispensée par l'école commune aux établissements financiers (Finansskolen). L'enseignement a lieu dans les écoles de commerce locales et non sous les auspices de la banque. Toutefois, les enseignants font souvent partie du secteur bancaire ou proviennent d'autres établissements financiers. Parallèlement, les stagiaires sont en apprentissage dans l'agence, sous la direction d'un ou plusieurs employés permanents. Les deux premières années se passent ainsi en alternance entre un enseignement théorique général et des tâches pratiques exécutées dans l'agence.

Les deux premières années de stage sont suivies par une formation bancaire générale d'une durée de 2 ans dont l'objet est de donner aux salariés une meilleure connaissance des domaines suivants : service et vente, octroi de crédit, conseil en matière d'investissement et conseil en matière de retraite. Ces stages consistent en des séjours de 2 ou 3 jours en "internats" et sont organisés par UB au plan interne. Les stagiaires suivent en outre des cours par correspondance ou font des études libres.

A l'issue de la formation bancaire générale, la dernière condition à laquelle est soumise la formation consiste à poursuivre cette formation en vue de devenir conseiller de la clientèle de particuliers. L'objet de cette formation de conseiller est de faire en sorte que les salariés acquièrent des compétences leur permettant non seulement d'assumer de façon indépendante la responsabilité de leur clientèle mais aussi de fournir une assistance-conseil globale aux particuliers. La formation de conseiller se fonde sur un certain nombre de stages divers effectués sur le lieu de travail dans le domaine notamment de la vente, du conseil en matière de logement, des retraites et de l'octroi de crédit.

### **Les Parcours Secondaires**

Une fois accomplie la formation initiale, il est offert au stagiaire qui est censé accepter cette offre, soit de continuer dans le domaine de la clientèle de particuliers soit d'entamer une formation de conseiller spécialisé dans l'assistance des entreprises. Il est en outre possible de se spécialiser dans des domaines plus limités. Ceux-ci ne sont toutefois pas inclus dans le présent rapport.

Ces deux formations de conseiller exigent qu'il existe des vacances dans ce domaine. En effet, les formations de conseiller consistent en une alternance active entre des stages de courte durée effectués sous forme de séjours en dehors du lieu de travail et des activités pratiques courantes auprès de groupes de clients requérant des services plus complexes que les salariés appartenant à ces catégories professionnelles doivent servir.

La formation de conseiller des entreprises est divisée en trois niveaux qui expriment d'une part la complexité croissante des tâches et sont d'autre part également un indicateur de pouvoirs élargis en matière de crédits et sont, par là-même, décisifs pour l'importance des clients que les conseillers peuvent servir.

Le service de la formation et la direction de la banque insistent sur le fait que la formation professionnelle structurée rendra les employés plus enclins aux changements et plus mobiles que cela n'est le cas aujourd'hui (de l'avis de la direction). Il est considéré comme très important d'offrir aux clients un service individuel, ce qu'on estime ne pas pouvoir faire pleinement aujourd'hui, étant donné qu'un trop grand nombre d'employés semblent effectuer leur travail de manière trop routinière. On espère que la formation structurée entraînera les employés à une exécution plus variée de leur travail par suite du grand succès remporté par ces stages.

Deuxièmement, la formation professionnelle structurée a pour objet de relever le niveau de connaissances général et bancaire des employés. Ce problème s'est manifesté principalement du fait que dans les 10 à 20 dernières années le niveau de formation des clients s'est élevé considérablement plus que celui des employés de banque. Dans le service de la formation, on déclare directement que les employés ne sont simplement pas assez compétents pour servir leurs clients, ce qui fait apparaître la banque comme peu crédible en tant que partenaire financier sérieux.

Enfin, il convient de mentionner en troisième lieu, les problèmes de mobilité qu'on espère pouvoir résoudre à l'aide des programmes de formation professionnelle d'une part, du fait que les employés seront désormais en mesure de remplir leurs diverses fonctions, comme il l'a été indiqué ci-dessus et d'autre part, en associant plus étroitement les fonctions professionnelles et le déroulement de la formation. En effet, cette association constitue un signal net du fait que la formation professionnelle nécessaire au sein de la banque aura pour conséquence des

mutations parce que, dans la pratique, il n'y a pas toujours de vacances correspondant à la formation concernée dans l'agence où les employés travaillent à ce moment-là.

Les dirigeants souhaitent ainsi que la formation professionnelle structurée crée, en particulier dans le réseau d'agences, une plus grande flexibilité des compétences professionnelles et une plus grande disponibilité ainsi qu'une meilleure compréhension des permutations. Le système de formation structuré est considéré comme un moyen important de faire fonctionner la mégabanque comme un tout intégré.

### **Les Agences de Herning**

La présente étude de cas porte sur l'agence principale de Herning, placée dans l'une des régions les plus importantes couvertes par les agences de GLUM.

Le directeur régional a présenté l'agence principale en ces termes : *"...cette maison a été fondée en 1868. A l'époque, elle s'appelait Hammerup-Herreds spare og lånekasse. Nous détenions une part de marché de 100% et depuis elle diminue régulièrement..."*. Cette déclaration ne doit pas être interprétée comme une lamentation sur la dureté des temps (c'est en fait le contraire) mais comme une façon d'insister sur l'histoire locale de ce qui est ensuite devenu une banque copenhagoise. L'agence principale est aussi appelée siège de la banque au niveau local et les services et les divisions de Copenhague sont considérées comme des fonctions administratives au service de l'agence.

L'implantation locale est en outre rendue évidente du fait de l'exigence de la direction régionale en matière d'autonomie des salariés (en particuliers les conseillers). La direction régionale estime qu'un service correct de la clientèle exige des conseillers capables d'agir. Cela signifie que les clients doivent pouvoir recevoir rapidement une réponse à leurs demandes sans avoir à attendre que les conseillers reçoivent des instructions ou des autorisations de leurs supérieurs ou du siège. Cette politique a encore été renforcée par le fait que certains employés ont pu se spécialiser dans les secteurs les plus importants de l'agence, de sorte qu'il n'a été que rarement nécessaire de s'adresser au siège pour obtenir l'aide d'experts.

Les agences de Herning emploient 70 salariés, dont 7 sont conseillers auprès des particuliers et 9 conseillent les entreprises. Le reste se répartit entre les fonctions administratives, les investissements et le personnel de la cantine. En 1991, les agences ont consacré près de 2 millions de DKR à la formation, dont la plus grande partie portait sur les frais de déplacement et de séjour dans le cadre de stages organisés en internat par la banque.



En ce qui concerne les frais de stage, la formation élémentaire constituait le plus gros poste, soit plus de 50%. Les frais liés à des formations acquises à l'extérieur telles que celles de HD<sup>8</sup> (diplôme d'études commerciales supérieures) et de "merkonom"<sup>9</sup> (diplôme d'études commerciales). Ces études représentaient 25% et le reste correspondait à la formation sur le lieu de travail.

Pour 1992, le budget relatif à la formation a augmenté de près de 45% du fait de l'accroissement net des activités relatives aux stages sur le lieu de travail, passés d'un niveau légèrement supérieur à 100 000 DKR à près de 1 million de DKR. Cette augmentation est elle-même due aux efforts accrus faits dans le domaine de la formation à la vente, du groupe les conseillers.

Pour le réseau d'agences, ce qui a été le plus remarquable, de manière générale, dans le cadre de la fusion, est le regroupement d'agences en grandes unités. Dans la région de Herning, ce regroupement n'a toutefois pas eu grande importance. Certaines agences ont été fermées mais la direction régionale a conservé l'ancienne philosophie qui était celle des caisses d'épargne, relative à la force des petites unités. Les plus grandes agences n'ont ainsi pas plus de 25 employés et, le plus souvent, les effectifs sont compris entre 10 et 12 personnes. Un exemple en est notamment le centre de Herning où, avant la fusion, il y avait au total quatre agences dans une rue piétonne longue de près d'1 km. Seule l'une de ces quatre agences a été fermée. Cette fermeture s'explique simplement par le fait que deux des agences étaient situées à proximité l'une de l'autre. L'agence principale n'a pas plus de quelque 6 000 clients et les deux autres agences en ont chacune environ 4 500. Ces chiffres sont peu typiques par rapport à plusieurs autres régions où, en raison de regroupements plus radicaux, la clientèle des agences atteint le nombre de 12 à 13 000. Mais les arguments en faveur des petites unités ont été excellents : celles-ci ont fait preuve des résultats les plus rentables de la région.

---

<sup>8</sup> Note de la traduction : HD : études effectuées à l'Ecole Supérieure de Commerce de Copenhague et accessibles aux titulaires du baccalauréat (note de la traduction)

<sup>9</sup> Id. : "Merkonom" : études effectuées sous forme de cours du soir à temps partiel, accessibles aux personnes ayant achevé une formation professionnelle ou exercé un métier pendant au moins 2 ou 3 ans. Ces études se composent de 7 unités d'enseignement dont 3 obligatoires et aboutissent à la délivrance d'un diplôme.

Les conseillers sont le groupe de salariés qui a la responsabilité directe de la clientèle, c'est à dire, que chaque conseiller a un portefeuille clients et qu'il a la responsabilité d'offrir à ceux-ci le meilleur service possible. C'est aux conseillers qu'il revient de faire appel à divers spécialistes, de sorte qu'en règle générale, le client ne soit en contact qu'avec une seule personne de la banque.

Les missions des conseillers de la clientèle de particuliers consistent principalement dans l'examen des demandes de prêts, l'ouverture de divers comptes d'épargne et l'établissement de budgets. La nature des prêts est très diverse suivant qu'il s'agit de petits emprunts privés ou d'emprunts destinés à l'achat d'un logement ou d'une voiture. Les régimes d'épargne sont de même très divers, en particulier parce que chaque compte est assujéti à des règles diverses en matière fiscale et de subventions. Dans le cadre de l'épargne, depuis 10 ans, les clients manifestent un intérêt accru pour la spéculation dans les valeurs mobilières telles que les parts, les obligations et les actions. Toutefois, l'affaiblissement du marché danois des valeurs mobilières a fortement réduit cet intérêt, dans le même temps que la banque a fait preuve de beaucoup de réserve quant à l'offre de ce type de produits, certains clients ayant perdu des sommes considérables dans ces spéculations.

Enfin, la planification budgétaire est une des missions importantes des conseillers. Dans le courant des années 80 ont été introduits les "comptes budgétaires" qui regroupent tous les engagements d'un client sur un seul compte. Tant le client que son conseiller ont ainsi une meilleure vue d'ensemble, ce qui exige davantage que le conseiller fournisse des solutions "globales". Il n'est plus suffisant de connaître chaque produit, il faut pouvoir offrir aux clients une assistance-conseil globale. Parallèlement, les technologies bancaires ont changé dans pour ainsi dire, tous les établissements financiers. Depuis le début des années 80, Glum tente de limiter les fonctions du secteur de la clientèle de particuliers exigeant de très grosses ressources salariales, telles que les retraits et les demandes, et de renforcer les prestations de services plus complexes. Cette priorité accordée aux services offerts s'est manifestée au plan de la technologie dans plusieurs domaines. Depuis la fin des années 80, l'ensemble des conseillers ont obtenu l'installation de leur propre ordinateur personnel branché sur un réseau commun. Ces ordinateurs permettent ainsi de fournir de nombreuses informations sur les produits, les intérêts, les frais de banque et les cours tout en servant de modèle de base dans le cadre de l'établissement de budgets et d'autres services destinés à la clientèle.

Pour ce qui est des clients, la carte de crédit Dankort et les distributeurs automatiques font partie des nouveautés introduites au début des années 80 en vue de limiter les travaux liés aux transactions simples. Bien que, lors de son introduction, cette technologie se soit heurtée à un grand scepticisme au Danemark, le degré d'utilisation des guichets automatiques a augmenté très rapidement.

Dans les deux dernières années, le téléservice a été introduit. Les trois banques avaient déjà, préalablement à la fusion, introduit un téléservice unique. Ce téléservice donne aux clients la possibilité, outre l'obtention du solde de leur compte, d'effectuer des virements d'un compte à un autre.

Les relations entre les salariés et les clients se sont ainsi modifiées considérablement du fait de cette technologie. Il n'en ressort toutefois pas, une image univoque de l'effet de l'introduction de cette technologie. La plupart des clients maintiennent, en effet, un contact personnel avec la banque en tant qu'organe de services financiers soit, en continuant d'effectuer des transactions simples dans l'agence soit, en demandant toujours des conseils sur des dispositions financières

à prendre. Toutefois, avec l'aide des moyens technologiques, une petite partie de la clientèle s'est mise à s'occuper davantage seule de son économie privée que cela n'était le cas auparavant et a appris à effectuer un nombre croissant des services que les employés de banque sont en mesure de leur offrir. Les relations de ce dernier groupe de clientèle avec l'agence ont, pour cette raison, considérablement diminué.

### **Modification des Exigences de la Clientèle**

Les modifications des relations avec les clients ont entraîné pour le personnel du service des particuliers, le besoin d'avoir des compétences professionnelles plus larges qu'auparavant. En particulier, lorsque les nouvelles technologies ont commencé à être diffusées, de nombreux salariés se sont rendus compte qu'ils avaient plus de mal à maintenir un service de la clientèle convaincant. Dans cette période, les attentes que les clients plaçaient dans les employés de banque et leurs exigences en matière de service se sont si considérablement accrues que les employés avaient des difficultés à les satisfaire. Dans l'immédiat, il leur était difficile de voir si les critiques auxquelles les clients les soumettaient étaient justifiées ou si les attentes des clients étaient exagérées. Certaines explications fournies par les salariés ont été ambiguës mais exprimaient, pour la plupart, une certaine autocritique. Le responsable de la clientèle de particuliers a reconnu ce manque temporaire de compétences par le commentaire ci-dessous :

*"...on exige une formation de plus en plus poussée des employés. Ces exigences ont crû au fur et à mesure de l'évolution de la société. Je tiens à dire que nous essayons aujourd'hui de faire en sorte que notre formation, pour utiliser une expression populaire, soit en prise sur l'évolution alors que, vers le milieu des années 80, nous étions peut-être un peu en retard et suivions les formations qui avaient été déterminées pour nous, il y a longtemps, par l'évolution de la société..."*

### **De Généraliste à Spécialiste - ou Inversement**

Pour toute personne extérieure, la réaction immédiate à la reconversion des dernières années consiste à dire que les travaux bancaires, de généraux qu'ils étaient, sont devenus très spécialisés en raison de la technologie et des nouveaux services. Toutefois, les employés ne s'accordent pas sur cette opinion. Un conseiller de la clientèle de particuliers qui pensait que le travail était devenu plus général s'est exprimé de la manière suivante :

*"... Je crois que nous étions plus spécialisés autrefois. Nous avions les dépôts de coffres-forts et un responsable de ce secteur, nous avions les comptes de dépôt et un responsable, puis les prêts et les titres et les lettres de change. Aujourd'hui, nous avons des conseillers et il faut qu'ils puissent tout faire. Nous avons bien entendu des spécialistes qui doivent pouvoir traiter les affaires en profondeur car on ne peut pas le faire lorsqu'on est généraliste..."*

Un autre conseiller a étayé cette déclaration en soulignant à quel point il était important de renforcer ces connaissances générales :

*"...Il nous faut, au total, traiter entre 90 et 95% de toutes les demandes mais, pour certaines questions spécifiques, il peut être bon d'avoir l'aide d'un spécialiste pour obtenir confirmation. D'un autre côté, cela exige que les connaissances des spécialistes soient tout à fait à jour ou que ceux-ci sachent où se procurer les derniers renseignements. A mon avis, c'est un travail trop*

*spécialisé. Bien sûr, ils excellent dans un domaine précis mais il est si vaste qu'ils oublient tout le reste. On n'a qu'une tête et elle ne peut pas tout contenir, c'est pourquoi je préfère être généraliste..."*

Face à ces déclarations sur la tendance à un travail plus généralisé se trouve un groupe de conseillers qui ont une autre opinion sur l'évolution. Ce sont eux qui, depuis le milieu des années 80, se sont intéressés à un certain type d'activité bancaire, par exemple le logement. Il est évident que ce groupe considère le travail des conseillers comme des fonctions de spécialiste ayant une connaissance générale de l'assistance-conseil de la clientèle de particuliers. Il convient de souligner que, même ceux qui se sont spécialisés, ont la responsabilité d'une clientèle, c'est à dire qu'ils s'occupent d'un groupe de clients particuliers. Toutefois, leur portefeuille clients est souvent moins important que celui des conseillers non spécialisés.

C'est ainsi que sont apparues deux opinions différentes et deux types de conseillers, ceux qui estiment qu'il leur faut savoir un peu de tout et ceux qui pensent qu'il faut en savoir long dans un domaine limité, tout en étant apte à conseiller globalement, notamment en faisant activement appel à l'expertise de ses collègues.

L'existence de deux types de conseillers est confirmée dans une certaine mesure par la formation reçue par ces deux groupes. Les spécialistes ont, plus largement que les généralistes, renforcé leurs connaissances dans un domaine, tant en suivant des stages sur le lieu de travail, qu'en acquérant personnellement ces connaissances, dans une mesure tout aussi vaste, en prenant des notes sur le lieu de travail ou en empruntant des livres sur le sujet concerné en bibliothèque. Les spécialistes sont ainsi, pour une grande partie, des autodidactes. Cette autodidaxie est également la caractéristique la plus évidente des spécialistes et non, comme on pourrait s'y attendre, leur choix d'une formation formalisée sur le lieu de travail et à l'extérieur. En effet, au plan de la formation, tous les conseillers ont, dans l'ensemble, outre leur formation de base obligatoire, suivi les mêmes stages sur les produits et la vente.

Une autre caractéristique du rapport entre la formation et la spécialisation est également le fait que l'on trouve parmi les généralistes, des exemples d'employés ayant une formation leur permettant d'assumer des fonctions de spécialiste. C'est ainsi qu'il y avait dans l'agence, un conseiller qui se considérait comme généraliste, alors qu'il suivait une formation d'agent immobilier à l'extérieur. Il a déclaré à cet égard :

*"...Je ne veux pas être spécialiste. Ce n'est pas pour devenir spécialiste du logement que je fais une formation d'agent immobilier. Il fallait bien que je fasse quelque chose et je n'avais pas envie d'étudier le financement.... je ne pouvais pas imaginer de ne rien étudier... il y a des gens qui préparent HD (diplôme d'études commerciales supérieures délivré par les Ecoles Supérieures de Commerce) mais je n'ai pas la possibilité de consacrer une aussi grande partie de mes loisirs à ces études. Je ne vais pas risquer le divorce à cause de mon travail... mes études sont assez bien acceptées par ma famille; il se pourrait après tout qu'elles me procurent un meilleur salaire..."*

Un autre conseiller qui, de même, considérait son travail comme celui d'un généraliste, a pu donner un exemple semblable de compétence "cachée" :

*"...pendant la période où j'étais à Horsens, c'est à dire jusqu'en 1978, je collaborais étroitement avec une compagnie d'assurances. Bien entendu c'était parce que nous étudions des régimes de retraites pour une très grosse entreprise. Il s'agissait d'une collaboration entre une compagnie d'assurances et nous. Nous nous rencontrions pour établir des offres et calculer le montant de*

*l'assurance et de la prime. Nous travaillions beaucoup ensemble, et je me suis donc occupé d'assurances bien davantage que je ne le fais aujourd'hui..."*

Ce que l'on pourrait donc considérer comme une division nette des compétences entre spécialistes et généralistes et conseillers et employés de banque dans le secteur de la clientèle de particuliers est ainsi loin d'être simple puis qu'elle ne suit, ni la formation reçue, ni d'autres qualifications particulières mais est, au contraire, fonction de l'intérêt et de la volonté des employés, d'assumer diverses fonctions dans le secteur de la clientèle de particuliers.

Ce potentiel de compétences existant parmi les salariés a créé une importante flexibilité, à la condition toutefois que le personnel obtienne la réalisation de ses intérêts et de ses souhaits. Le potentiel et la flexibilité présents parmi les conseillers de la clientèle de particuliers est ainsi une base extrêmement vulnérable pour l'agence et la banque dans son ensemble. Toute la politique d'affaires de la banque vis-à-vis des clients particuliers pour ce qui est du niveau de service dépend de plus en plus de la capacité des conseillers à mettre leur potentiel et leur flexibilité à profit, au fur et à mesure de la reconversion de plus en plus poussée de la banque et de son environnement, comme nous l'avons déjà indiqué. Cette discussion sera approfondie ci-après.

Toutefois, malgré la diversité de leurs opinions sur leur travail, les conseillers constituent une équipe. En effet, lors de leurs réunions matinales hebdomadaires ou lorsqu'ils ont à faire face, dans le courant de la journée, à des situations qu'ils ne se sentent pas compétents pour résoudre, les conseillers se consultent mutuellement et échangent informations et expertise. Lors des réunions matinales, ils font à tour de rôle des exposés sur leurs spécialités.

### **Les Conseillers des Entreprises**

L'assistance-conseil auprès des entreprises se distingue sur de nombreux points de celle fournie aux particuliers, tout spécialement en raison de la complexité de cette activité et du gros volume de transactions. De même que dans le domaine de la clientèle de particuliers, ce secteur a également connu des changements considérables dans les 5 à 10 dernières années.

### **LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE**

Au plan régional, le centre du Jutland se distingue par le fait qu'il s'agit d'une région de croissance économique caractérisée par un grand nombre de petites et moyennes entreprises. Les entreprises clientes de GLUM dans la région de Herning sont actives, comme cela est typique pour la région, principalement dans les textiles et l'habillement, la production de meubles et l'industrie métallurgique, secteurs qui, dans les 10 à 20 dernières années, ont tous enregistré une croissance de l'emploi. Ce qui caractérise les entreprises de la région est, de même, la très grande part des exportations. A titre d'exemple mentionnons que l'industrie textile et de l'habillement détenait en 1981 une part d'exportations de 71% et que ce pourcentage a augmenté depuis à la suite de la défaillance du marché intérieur.

Le plus grand concurrent de GLUM dans la région de Herning est la banque locale. Cette banque a été fondée en 1965, par la fusion de quatre petites banques. Comme à l'époque les caisses d'épargne n'étaient pas autorisées à servir les entreprises et qu'il n'y avait pas dans la région d'autre banque ayant une clientèle commerciale, la banque s'est rapidement emparée d'une très grande part de marché dans le secteur des entreprises. Lorsque les caisses d'épargne se sont

regroupées, en 1973, pour constituer une caisse d'épargne nationale et qu'elles ont été autorisées, en 1975, à contracter des engagements avec les entreprises, la situation s'est modifiée. La caisse d'épargne qui, par l'intermédiaire des caisses d'épargne locales, avait une position très forte dans le secteur de la clientèle de particuliers, a conquis dans le courant des années 70, une part de marché de 25%. Ces deux établissements financiers avaient toutefois une faiblesse : ils n'avaient pas de filiales en Allemagne, ce que souhaitaient fortement un grand nombre des entreprises locales qui constituaient leur clientèle. Par conséquent, les affaires avec l'étranger étaient traitées par les banques du sud du Jutland qui avaient établi des filiales en Allemagne.

A l'issue de la fusion, GLUM a ouvert des filiales à Hambourg et à Francfort, ce qui s'est avéré être un très important paramètre en matière de concurrence. Les entreprises clientes sont ainsi réparties équitablement aujourd'hui entre GLUM et les deux banques. L'autre mégabanque, Den Danske Bank, ne détient qu'une très faible part de marché dans le centre du Jutland mais possède, par contre, une bonne partie des actions de la banque locale (25%).

Traditionnellement les entreprises locales sont très réservées quant à leurs demandes de produits financiers avancés auprès des établissements financiers. Jusqu'au milieu des années 80, la pratique générale était que la seule forme de compte utilisée était la facilité de caisse automatique. La croissance toujours plus forte des exportations et les facilités d'accès à d'autres types de services financiers qui s'avéraient bien moins coûteux que la facilité de caisse ont considérablement changé cette situation.

Juste avant la fusion et, en particulier, à la suite de celle-ci, les entreprises clientes ont bénéficié de possibilités accrues d'utilisation efficace de services spécialisés sur l'étranger et de téléservice.

## **LE SERVICE ETRANGER**

L'augmentation du recours aux services sur l'étranger est due, outre la forte part de marché à l'exportation des entreprises clientes, au fait que la libéralisation des marchés financiers dans le cadre de la CEE avait rendu les transactions par-dessus les frontières moins onéreuses et plus faciles. Dans les années 80, on a introduit un grand nombre de nouveaux produits dont les plus importants étaient les options, les trocs de devises et les opérations à terme. Toutefois, ces transactions n'ont pas eu la même diffusion dans le centre du Jutland que parmi les grandes entreprises de Copenhague, tant en raison du scepticisme envers des "services avancés", que parce que ces services financiers exigeaient des montants de transaction très élevés pour être rentables et qu'ils étaient souvent utilisés à des fins de spéculation financière.

Par contre, les comptes de thésaurisation dans des filiales à l'étranger et la coopération au sein de Scandinavian Banking Partners se sont avérés plus attrayants dans la région. Les comptes de thésaurisation à l'étranger servent à recevoir les paiements de débiteurs étrangers et à effectuer des paiements à des créanciers étrangers en évitant les frais de transport et les pertes au change éventuelles. La coopération bancaire scandinave à laquelle participe la banque a permis d'accroître le nombre et la rapidité des transactions entre les pays scandinaves. Cette coopération a remporté un très grand succès dans la région de Herning en raison, tout particulièrement, des gros échanges commerciaux de l'industrie textile avec la Norvège, la Suède et la Finlande.

Deux des conseillers de l'agence de Herning se sont spécialisés dans le secteur Etranger. Leur mission principale consiste, outre leur obligation de tenir les autres conseillers au courant des changements survenus dans ce domaine et de servir les clients fortement orientés vers l'exportation, à maintenir le contact avec la division internationale du siège qui se charge de la direction générale des produits et des transactions.

Comme a déclaré au sujet des contacts, l'un des conseillers du Service Etranger :

*"... une grande partie de mon travail se passe à m'informer des personnes à contacter dans le service Etranger. Si on ne les connaît pas, il faut passer beaucoup de temps à se retrouver dans le système. Il faut savoir où frapper. Nous sommes une organisation si vaste que si la première personne à qui on téléphone ne connaît pas vraiment le sujet ou ne sait pas qui contacter, il faut repartir à zéro. Si on connaît le système, cela épargne un grand nombre de coups de téléphone... L'un dans l'autre, il est bien plus simple de connaître des gens qui peuvent fournir une aide..."*

La forte croissance du Service Etranger a créé une forme de bureaucratie au siège de la banque, un service ne sachant guère ce que fait l'autre. En outre, les spécialistes avaient rarement une idée nuancée des besoins du réseau d'agences. Les deux conseillers ne se sont toutefois pas plaints de la bureaucratie mais la voyaient plutôt comme un défi. En effet, la spécialisation du siège faisait qu'ils pouvaient obtenir une aide et des conseils bien plus nuancés, une fois qu'ils avaient appris le fonctionnement du système.

## **LE TELESERVICE**

Parallèlement au Service Etranger, le téléservice est devenu une nouvelle spécialité. Le téléservice résulte du développement technologique déjà mentionné. Le téléservice permet aux clients d'effectuer eux-mêmes une grande partie des transactions les plus simples telles que, par exemple, les virements et les paiements, au moyen d'un PC connecté à un modem. Ce système permet aussi aux clients d'obtenir des renseignements sur les devises, les valeurs mobilières et autres changements survenus sur les marchés financiers. Pour les entreprises, l'installation du système est un avantage puisqu'elle entraîne une forte diminution de leurs frais de banque. Ceci a pris une importance croissante, en particulier dans les dernières années, par suite des fortes augmentations de ces frais. Le système est installé chez quelque 125 clients de la banque et on prévoit que ce chiffre augmentera dans les années à venir.

De gros efforts sont déployés pour commercialiser le système, bien que les conseillers risquent ainsi de se rendre inutiles. Toutefois, ce sont les conseillers eux-mêmes qui souhaitent changer les fonctions de conseiller pour en faire un ensemble de tâches complexes et détaillées et laisser les opérations simples aux clients. Cela permet aux conseillers de consacrer plus de temps à des tâches intéressantes et, pour la banque, cela est économiquement avantageux, puisqu'il est trop coûteux d'employer du personnel hautement qualifié à des tâches simples.

Tout conseiller ayant suivi des stages de formation internes et qui connaît donc le système et ses possibilités est responsable du placement du système. A Herning, deux employés ont été désignés en tant qu'experts locaux en matière de système. Il s'ensuit que la banque n'a pas à se mettre en rapport avec le siège ou la division informatique lorsque des problèmes se manifestent. Comme il l'a été indiqué précédemment, le principe appliqué est celui selon lequel les clients reçoivent le meilleur service s'il est dispensé directement par du personnel local.

C'est pourquoi, les agences disposent de conseillers qui se sont spécialisés dans le système, tant en suivant des stages sur le lieu de travail, qu'en lisant des manuels techniques d'informatique empruntés à la bibliothèque municipale. Ces spécialistes servent souvent de consultants à d'autres conseillers qui les emmènent visiter des clients ou les envoient seuls chez leurs propres clients, en vue de fournir une assistance-conseil précise et de qualité. C'est ainsi que l'un de ces conseillers avait établi des contacts avec les entreprises d'autres conseillers et que les entreprises avaient commencé à s'adresser directement à lui lorsqu'elles rencontraient des difficultés avec le système. Toutefois, c'est toujours le responsable du client qui s'occupe de celui-ci dans le cadre des dispositions plus directement financières.

### **DE GENERALISTE A SPECIALISTE?**

Comme il l'a déjà été mentionné pour la clientèle de particuliers, les conseillers des entreprises sont en désaccord sur le fait que leur travail est devenu plus ou moins spécialisé. Nous avons indiqué que la tendance était au développement de nouveaux domaines spécialisés mais que, dans le même temps, la plupart des conseillers se caractérisaient par le fait d'avoir exercé tant de fonctions diverses dans le cours de leur carrière, qu'ils avaient de vastes connaissances générales. Seuls les jeunes conseillers ont suivi un cheminement différent.

Les conseillers des entreprises âgés ont commencé leur carrière comme commis et ont travaillé exclusivement avec la clientèle de particuliers. Au bout de deux ans, ils sont devenus véritablement conseillers et sont ainsi entrés en relation avec de plus gros clients particuliers et de petites entreprises. On ne distinguait pas nettement entre les particuliers et les entreprises. La carrière des conseillers les amenait souvent à occuper des postes de sous-chef, puis, de directeur d'agence, qui leur procuraient accès, non seulement à des tâches plus complexes mais aussi, à un grand nombre d'associations et de clubs locaux, tels que le Rotary notamment, à des clubs pour hommes d'affaires et au club de football local. Ils devenaient une personnalité dans la société locale dans laquelle ils exerçaient leurs fonctions. Presque chaque fois qu'ils prenaient un nouveau poste, il leur fallait s'installer dans une autre agence mais toutefois, toujours à proximité de la région de Hering. Cela leur donnait non seulement, une connaissance d'un grand nombre d'opérations bancaires mais aussi, des diverses localités. Ils entraient ainsi en contact avec un grand nombre d'entreprises qui, du fait des industries implantées dans la région, leur procuraient une bonne connaissance interne de l'industrie textile, de l'ameublement et de la métallurgie.

Dans le courant de leur carrière, un grand nombre de conseillers concentraient leurs efforts dans certains domaines, ce qu'ils ne considéraient toutefois pas comme une véritable spécialisation mais, comme on dit, comme "un petit job supplémentaire en plus de tout le reste". Telle était l'attitude d'un des spécialistes du téléservice lorsqu'en 1987, il avait participé au lancement des premiers systèmes sans avoir, à l'époque, la moindre connaissance en informatique. Dans ses loisirs, il étudiait l'informatique et s'était mis à s'en servir de plus en plus dans son travail mais il ne se considérait pas comme spécialiste. Autre exemple plus caractéristique de ces jobs supplémentaires, celui d'un conseiller qui avait choisi une façon assez peu traditionnelle de se renseigner sur la situation de ses clients :

*"... de ma propre initiative, et après avoir obtenu un congé de la banque, j'ai fait il y a deux ans, un stage de trois semaines en économie de production des textiles. Cela se passait à Konfektionsskolen (Ecole du prêt-à-porter) où enseignent, normalement, des stylistes et des techniciens du prêt-à-porter. L'objet du stage était de donner une connaissance des produits avec lesquels travaille l'industrie textile, et si cela est intéressant, c'est parce que c'est la*



*production la plus importante de notre région de Herning et Ikast. Le stage portait sur ce qu'on entend par calculs et ce qu'on fait dans la pratique et non ce qu'on fait ou devrait faire en théorie. Il s'agissait de comprendre les clients, le marché et la vente, etc., tout ce qui est fondamental pour cette branche, et des entreprises y envoyaient leurs futurs vendeurs et leurs nouveaux comptables y acquérir une connaissance de la branche. J'ai pu m'y inscrire en tant qu'employé de banque. Ce que j'y ai appris, c'est que quand je vois une entreprise, je sais quels produits entrent dans la fabrication de ses produits finis. Je comprends ce qu'on dit quand on parle de coton de Grèce qui a telle ou telle qualité et qu'on me dit que le marché allemand veut bien le motif sur lequel nous misons, et je peux me faire une idée et me déclarer d'accord... La banque m'a aidé en me permettant de suivre le stage et en me versant mon salaire pendant la durée du stage alors que je finançais moi-même les frais de stage. On m'a dit que cela avait l'air passionnant et que si je pouvais apprendre quelque chose de cette façon..."*

Bien qu'une personne extérieure à la banque soit tentée de qualifier ces deux conseillers de spécialistes, ceux-ci n'étaient pas considérés comme tels par leurs collègues car : *"...il nous faut connaître le domaine à 100% mais les autres doivent aussi en savoir un peu - disons environ 80% -"* Un seul des conseillers était considéré comme un véritable spécialiste et c'était celui qui s'occupait d'agriculture. Il était agronome de formation et avait travaillé dans l'agriculture. Il était considéré comme quelqu'un d'un peu spécial dans ce domaine.

C'est ainsi que, pour être considéré comme spécialiste dans un domaine, il fallait avoir fait preuve de sa valeur ; avoir lu quelques livres ou suivi des stages de courte durée n'était pas un critère d'expertise. Cet impératif local de savoir bancaire allié à une connaissance pratique a occasionné des discussions avec les spécialistes aux connaissances "universitaires", du siège de Copenhague.

*"Il y a une demi-heure, je parlais avec l'un de nos consultants du service du crédit. Nous discutons de visons. Nous avons beaucoup d'élevages de visons ici. Cette personne avait un grand nombre de statistiques sur les ventes aux enchères d'animaux à fourrure de Glostrup. Nous devons décider si un certain élevage de visons marchait bien ou non, et chaque fois que je faisais des remarques pratiques relatives à ce que j'avais vu dans cet élevage, il consultait ses statistiques et me disait que cet éleveur n'était pas meilleur ou plus mauvais que la moyenne des éleveurs danois de visons. En fait, la moyenne est mauvaise, et ce n'est même pas la moyenne qui l'est mais l'ensemble des éleveurs. Cela va vraiment très mal pour eux, et c'est pourquoi un tel client sera toujours catalogué. Le consultant concluait que la situation du client était trop précaire pour que nous fassions affaire avec lui. J'étais d'accord avec le consultant et j'ai ajouté qu'il n'avait jamais vu un élevage de visons, et il m'a confirmé qu'il n'en avait jamais vu effectivement mais qu'il avait lu les statistiques. C'est un homme très intelligent et qui en sait long en matière de crédit, mais qui n'a jamais vu un élevage de visons et son travail consiste à conseiller des gens comme moi pour savoir s'ils doivent ou non consentir un découvert de caisse à un éleveur de visons. Il faudrait qu'il chausse des bottes en caoutchouc et mette une combinaison en caoutchouc et qu'il pousse une brouette pendant 8 jours à la saison où les visons ont leurs petits. Après ça, il pourrait parler de visons, il pourrait donner des conseils et se servir de ses statistiques..."*

A cet égard, il convient toutefois de mentionner que la direction de la banque applique sciemment une stratégie selon laquelle, les conseillers en matière de crédit du siège n'ont pas de contacts avec les clients dont ils évaluent le crédit ou ne se disqualifient pas de toute autre manière pour l'accomplissement de cette tâche. Ceci a pour but de garantir l'objectivité des évaluations des spécialistes du crédit du siège et d'éviter que la composition du portefeuille de la banque dépende trop de secteurs économiques particuliers.

Les conseillers de la génération précédente étaient passés par plusieurs agences et avaient accompli des tâches diverses avant de devenir conseillers des entreprises mais, pour les nouvelles recrues de l'agence, cette carrière s'est déroulée autrement. En effet, ils sont bien plus orientés vers leur objectif : devenir conseiller des entreprises.

*"... c'est avec les entreprises que je souhaitais travailler, et j'y ai été autorisé depuis l'époque où j'étais commis jusqu'à maintenant. C'est ce qui m'intéressait. Je m'en étais vite rendu compte quand j'étais stagiaire. C'est là que les défis sont les plus grands, que les montants en question sont les plus importants et qu'il est le plus nécessaire pour chaque employé de se mettre au courant des comptes et de la situation de l'entreprise..."*

A l'issue de leur période en tant que commis et de leur formation de base à Finansskolen (Ecole des Employés de banque), ces conseillers avaient débuté des études pour l'obtention du diplôme HD (Etudes commerciales) tout en commençant, sur leur lieu de travail, une formation de conseiller de la clientèle de particuliers. A l'issue de ces études, ils avaient rapidement trouvé des postes vacants de conseillers des entreprises. A l'instar des anciens conseillers, ils avaient aussi trouvé leurs jobs supplémentaires mais eux non plus ne se considéraient pas comme spécialistes pour autant. L'un d'entre eux, qui avait beaucoup travaillé avec le Service Etranger, avait demandé à être muté au service du crédit de Copenhague pendant trois ans parce qu'il trouvait qu'en raison de son travail avec l'étranger, il n'avait pas assez de compétences dans le domaine de l'octroi de crédits et qu'il lui fallait faire des efforts supplémentaires dans ce domaine afin de pouvoir suivre les autres conseillers et de pouvoir, en outre, fournir un service total satisfaisant à la clientèle dont il était responsable.

Malgré les anciens principes relatifs aux connaissances pratiques, les études rapides n'étaient toutefois pas considérées comme une faiblesse par les anciens conseillers, au contraire. Pour que les jeunes puissent fournir l'assistance-conseil devenue très complexe que demandaient les clients, ils étaient contraints d'avoir une base théorique correcte.

*"...la banque a montré qu'elle a accordé beaucoup d'importance (à la formation) au cours des années en finançant les frais. Quand j'enseignais à l'Ecole de Commerce, je disais à mes élèves qu'il ne s'agissait pas de s'inscrire à l'Ecole des Employés de banque, niveau 2, puis à HD (Diplôme d'études commerciales supérieures) - Il s'agissait de faire un choix entre les deux et de se rendre compte que quand on élimine HD, on se met sur une voie de garage dans la banque. Aujourd'hui, nous leur disons qu'ils doivent obtenir le diplôme HD lorsque nous recrutons du personnel et lorsqu'ils commencent à travailler, nous le leur répétons : si vous voulez arriver à quelque chose, il faut obtenir HD, en tout cas si vous voulez devenir conseiller des entreprises..."*

Mais, quant aux connaissances pratiques requises, il existe des solutions. La première consiste à envoyer les futurs conseillers faire un stage en entreprise.

*"...j'estime que pour pouvoir engager une personne pour un certain poste de conseiller des entreprises, et même pour prendre des décisions avec l'entreprise à un très haut niveau, l'intéressé devrait avoir fait une sorte de stage dans une entreprise. Je crois qu'on pourrait conclure des accords locaux avec des entreprises, pour qu'un stagiaire vienne, pendant deux ou trois semaines, suivre le travail des cadres, non dans la partie administrative de l'entreprise, mais en atelier, à la production, où on peut suivre les diverses étapes de fabrication et apprendre à connaître un flux. On n'y parvient pas en étudiant et en analysant que l'écoulement des stocks a diminué et que le poste créditeurs a augmenté, etc... car ce sont des postes statiques..."*

L'autre solution permettant d'obtenir des connaissances pratiques consiste dans le système dit du "parrainage". On le pratique depuis des années. Il s'agit pour les conseillers d'emmener les jeunes avec eux, lors de leurs visites chez les clients. Ils téléphonent au préalable au client et lui demandent s'ils peuvent venir avec quelqu'un et, jusqu'à présent, personne n'a jamais refusé. Les jeunes apprennent ainsi comment se comporter chez un client ainsi que quelques "trucs" pour découvrir comment fonctionne une entreprise en observant l'état des machines et la quantité de poussière sur les étagères du magasin.

Toutefois, sous un aspect important, la carrière des jeunes se déroule suivant des parcours différents de ceux suivis par leurs aînés. Comme ils n'ont jamais dirigé d'agence, ils ressentent un manque de compétences. Ils savent que les fonctions de directeur d'agence exigent plus que la simple connaissance de quelques secteurs du domaine de l'assistance-conseil aux entreprises. Le maintien du principe des petites agences dans la région rend nécessaire d'avoir des connaissances de tous les secteurs bancaires pour pouvoir accomplir les tâches tant bancaires que directionnelles.

Bien que tous doivent avoir une connaissance de tous les domaines de la banque, le service, de même que le service de la clientèle de particuliers, fonctionne comme une équipe où chacun se complète. Si un conseiller s'est trouvé un job supplémentaire, on s'attend à ce qu'il se tienne à jour de tout ce qui se passe dans cette spécialité. C'est pourquoi, de nombreux conseillers consacrent cinq à dix heures de loisirs par semaine à se maintenir à jour au moyen de cours HD, de cours de "merkonom" et par la lecture d'articles et de circulaires publiés par la banque. Aucun ne s'en est plaint mais tous l'ont plutôt considéré comme bien naturel pour pouvoir faire correctement leur travail. Lorsqu'il se passe quelque chose de nouveau dans une spécialité et que le conseiller concerné estime que tous doivent en être informés, il présente cet événement aux autres conseillers lors des réunions matinales. Si l'expertise d'un collègue est nécessaire à un client déterminé, les deux conseillers vont rendre visite au client, et dans certains cas, le collègue rend visite au client.

Il existe ainsi un risque que les conseillers se prennent mutuellement leurs clients, mais une telle compétition ne s'est pas manifestée, bien qu'en principe, rien n'empêche qu'un client passe d'un conseiller à l'autre et puisse ainsi, au niveau des coûts, jouer un conseiller contre l'autre. Mais les conseillers s'accordent pour que, lorsque l'un d'entre eux rend visite au client d'un autre, il ne discute jamais de prix. Seul le responsable du client concerné le fait. La règle est que le responsable du client est véritablement le seul responsable de ce client et en a donc l'exclusivité. C'est pourquoi les conseillers exigent mutuellement que tous connaissent au moins 80% de tous les domaines des autres conseillers. La loyauté et des impératifs professionnels mutuels ont ainsi permis l'organisation en équipe de ce groupe.

### **STRATEGIES LOCALES DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

L'environnement de plus en plus changeant dans lequel doit opérer GLUM, caractérisé par une concurrence plus vive et par l'accroissement du volume d'innovations financières (de nouveaux produits) a entraîné une conscience plus vive des activités de formation professionnelle, de leur structuration et de leur gestion tant au siège que dans l'agence.

Du côté du siège, qui est responsable de l'ensemble de la stratégie de formation de la banque, les formations au déroulement structuré et le modèle de fonction s'y rattachant constituent une manière de garantir l'ouverture aux changements, la compétence et la mobilité dans toute l'organisation. Toutefois, cette stratégie privilégie aussi la décentralisation de la plus grande

partie possible de la responsabilité de ces trois éléments. Cet équilibre entre la gestion centralisée et la gestion décentralisée semble générer, tant des relations harmonieuses, que des relations discordantes, entre le siège, l'agence et le salarié individuel.

Le siège et la direction de l'agence s'entendent tout à fait sur l'importance de l'ouverture aux changements. Tous les deux estiment que les changements des marchés financiers et de la concurrence sont très nets. Par contre, il existe une certaine ambiguïté quant à la direction prise par les marchés et la concurrence. En particulier, la composition du portefeuille au niveau central et au niveau local est un domaine sensible (et, par là-même, toute la discussion sur les marchés et les types de clients sur lesquels miser). En simplifiant un peu, on peut dire qu'il s'agit de savoir si on doit miser sur l'industrie textile, qui est concentrée dans la région de Herning, ou si on doit disperser le portefeuille pour se rendre ainsi indépendant des hautes et basses conjonctures d'une branche. Il y a donc harmonie de la conception de l'ouverture aux changements mais discordance en ce qui concerne les formes de changements auxquelles il faut être prêt.

Il y a aussi unanimité sur l'importance du renforcement des qualifications du personnel, mais il peut être difficile pour l'agence et pour chaque salarié individuel de reconnaître qu'ils ne sont pas assez compétents pour satisfaire aux exigences du siège. Il n'est donc pas étonnant que le siège soit souvent, en réaction, accusé de ne pas comprendre ce que cela veut dire de travailler dans une agence et inversement que l'agence soit accusée de ne pas avoir de vue d'ensemble des activités globales de la banque.

L'impératif de mobilité est, de même, complexe, puisque la direction de l'agence est tout à fait disposée à muter des salariés les moins qualifiés, tandis que les mutations des salariés compétents ne rencontrent naturellement pas une grande sympathie au plan local. Pour l'employé, les espoirs liés à la mobilité sont très divers. D'une part, cela apparaît comme un avantage de pouvoir quitter l'agence. Inversement, s'installer dans une autre région est souvent assorti de difficultés familiales.

L'harmonie et la discordance qui découlent de l'objet de la formation professionnelle structurée ont abouti à diverses formes de stratégies individuelles et locales, grâce auxquelles, les salariés, la direction de l'agence et le siège assument cette harmonie et cette discordance de la formation structurée, stratégies qui affectent en conséquence le fonctionnement du "système".

## **LA STRATEGIE DE L'AGENCE EN MATIERE DE FORMATION**

En réaction à la stratégie en matière de formation établie par le siège, la direction régionale de Herning a mis au point une stratégie locale de formation continue. L'idée de base de cette stratégie semble être l'établissement d'une unité autonome, dans laquelle les salariés sont formés au moyen de stages et d'une formation pratique, afin de pouvoir agir sur leur propre initiative permettant ainsi à l'agence d'être considérée comme une banque locale compétente. De même, le principe de "l'implantation locale" est important par rapport à l'autre banque locale, premier concurrent régional.

L'interprétation locale de la stratégie de formation continue se reflète sous plusieurs aspects: l'organisation en équipe comprenant les réunions matinales hebdomadaires comme l'une des méthodes permettant d'assurer l'autonomie locale ; permettre aux conseillers de trouver eux-mêmes leurs jobs supplémentaires tout en s'attendant à ce qu'ils assument l'entière responsabilité de chaque client. L'organisation en équipe s'est avérée, inintentionnellement, comme un moyen de résoudre le paradoxe entre connaissances spécialisées et générales. En outre, faire de brefs exposés lors des réunions matinales est une façon de former les salariés

à interpréter et à transformer des informations et des connaissances générales - obtenues, par exemple, aux cours de stages internes - en informations et en connaissances "pertinentes". Les stages de formation tenus à l'Ecole des Employés de banque fournissent le même genre de "formation à l'interprétation".

Bien que le modèle de formation et son déroulement posent des exigences de plus en plus sévères aux activités de formation internes, et couvrent ainsi un nombre de secteurs de plus en plus grand, l'agence exige toujours les diplômes de "merkonom" et de HD. Au plan du contenu, il n'y a pas de grandes différences mais ces formations externes permettent de donner aux salariés une compréhension de la situation locale et de les intégrer localement. En effet, les étudiants suivant les cours de "merkonom" sont, pour l'essentiel, les mêmes clients particuliers et les mêmes petits chefs d'entreprise que ceux dont s'occupent les conseillers de la clientèle de particuliers. En laissant ces conseillers suivre les études de "merkonom", on leur permet d'établir des relations avec leurs clients et de comprendre ceux-ci de manière plus nuancée que dans le cadre d'un contact quotidien dans l'agence. Il en est de même pour les cours HD (souvent dans le domaine du financement et de la comptabilité) qui confèrent aux conseillers des entreprises, une connaissance des méthodes de travail de leurs clients et de leur idée de l'exploitation d'une entreprise et des dispositions financières à prendre.

Les visites aux entreprises agissent dans le même sens. En laissant les jeunes stagiaires, parallèlement à leur formation théorique, accompagner les conseillers expérimentés et plus âgés dans leurs visites aux clients et en les envoyant en stage chez les clients, on permet à ces élèves d'obtenir une idée pratique de la réalité que représentent leurs clients. Lors de réunions plus officielles, de réceptions ou autres, exigeant la présence de "la banque", les conseillers ont, dans le même temps, la possibilité d'emmener les jeunes stagiaires ou de les y envoyer seuls afin qu'ils apprennent les moeurs locales tout en devenant "un visage connu en ville".

Pour donner encore davantage une marque aussi locale que possible à la formation initiale interne, plusieurs des professeurs techniques des écoles de commerce et de l'école des banques (Finansskolen) sont employés par l'agence ou par une des autres banques locales souhaitant également un enseignement préparé localement. Toutefois, cette forme d'orientation locale n'est pas très précisément ciblée sur l'agence elle-même ou la région, en raison du caractère général imposé à la formation et des permutations de stagiaires gérées au niveau central qui sont effectuées au bout de deux années de stage.

Bien que la stratégie de la filiale ne s'oppose pas directement à la stratégie formelle, on peut toutefois constater un certain opportunisme. En effet, étant donné qu'on est extrêmement conscient de l'intérêt des activités et de leur importance au plan local, les initiatives de formation (et les directives qui s'y rattachent) prises par le siège subissent un net processus d'adaptation aux besoins de l'agence.

## **LA STRATEGIE DES SALARIES**

Face à la stratégie de formation professionnelle locale de l'agence on peut, de même, indiquer des stratégies de formation professionnelle individuelles. Dans la région de Herning, on distingue, dans le groupe des conseillers, entre trois types divers de carrières et de formation : les jeunes conseillers, l'ancienne génération de conseillers et les conseillers de sexe féminin.

Le groupe de personnes qui posent actuellement leur candidature à un poste dans une banque est souvent très différent de la génération précédente, par suite du changement de la réputation

des banques pour ce qui est de la sécurité de l'emploi et des possibilités de carrière. La génération précédente voulait travailler dans une banque, pour avoir un emploi à vie et un poste aux horaires fixes n'exigeant pas d'emporter du travail chez soi.

Les conditions faites au groupe de jeunes conseillers sont actuellement tout autres. Deux ans après avoir été recrutés comme stagiaires, ils sont déjà mutés dans une autre agence et, souvent, dans une autre région, et s'habituent ainsi tôt à la mobilité. De plus, le relèvement du niveau de formation les a préparés à continuer leurs études. Cela n'est pas dû uniquement aux impératifs plus rigoureux de la banque mais, dans une bien plus grande mesure, au fait qu'ils veulent pouvoir suivre intellectuellement leurs anciens camarades de classe qui demandent de plus en plus à être admis dans des établissements d'enseignement supérieur. Les études commerciales HD sont ainsi pour eux le moyen d'être sur un pied d'égalité avec leurs amis.

Les licenciements au sein de la branche ont été, pour les jeunes, un signal non équivoque de ne pas s'attendre à un emploi à vie. Aujourd'hui, il n'est pas nécessaire de voler dans la caisse pour perdre son emploi. Ils sont donc contraints d'assurer leur position. Ils y parviennent en sollicitant très rapidement et de façon très ciblée, les jobs supplémentaires que leurs aînés mettaient des années à trouver. En outre, du fait de leur formation sur le lieu de travail et en dehors de celui-ci, ils ont acquis une flexibilité qui leur confère les qualifications bancaires leur permettant de postuler tôt à un grand nombre d'emplois attrayants. En raison de leur mobilité, ils peuvent occuper des postes plus rapidement que leurs collègues plus âgés et plus liés par leur maison et par leur famille et seront donc, souvent préférés.

Pour ce qui est de la politique locale pratiquée par les agences de la région, il est dans le même temps nécessaire aux jeunes conseillers de quitter la région par périodes, pour obtenir des qualifications entraînant un relèvement net de leur statut dans la région. En effet, une spécialisation locale donnerait aux conseillers âgés connaissant depuis longtemps la région un avantage, parce qu'ils sont passés par une grande partie du système bancaire local. Il existe donc une tendance à ce que les jeunes soient envoyés au siège pendant une brève période pour y acquérir un statut leur conférant des cadres d'octroi de crédits nettement élargis à leur retour dans l'agence. Ce cadre élargi leur permet d'opérer de façon bien plus autonome dans la région. Autrement dit, ils ont plus d'affaires à traiter qu'auparavant, tant par rapport à leurs clients, qu'à leurs collègues.

Les changements du travail bancaire et l'accroissement de l'incertitude liée à ces emplois ont modifié les conditions posées aux salariés âgés. Ceux-ci ont toutefois, au cours de leur carrière, effectué un grand nombre de fonctions et ont acquis tant d'expérience de la manière locale de traiter les affaires, qu'ils peuvent faire relativement facilement face aux changements. Comme nous l'avons indiqué en introduction, les trois établissements financiers qui ont fusionné provenaient du regroupement de petits établissements financiers locaux. Un grand nombre de ces conseillers ont ainsi travaillé pour 3 à 5 banques différentes qui se concentraient sur divers produits et divers groupes de clientèle. En outre, plusieurs de ces conseillers ont été directeurs de petites agences, ce qui les a entraînés à déménager à plusieurs reprises mais, toutefois, au sein d'une zone géographique limitée (en l'occurrence le centre du Jutland).

Ils sont en fait prêts au changement, mais cela ne s'est jamais manifesté clairement tant au plan interne qu'externe : "c'était simplement quelque chose qu'on faisait". Cette disponibilité, alliée à des connaissances vastes et approfondies du travail bancaire, leur a ainsi permis d'obtenir les jobs supplémentaires déjà mentionnés et de survivre aux turbulences qu'a connues ce secteur dans les dernières années.

La stratégie de l'agence, mentionnée ci-dessus, est soutenue dans une large mesure par ce groupe de salariés. En oeuvrant pour cette stratégie locale, ils font en sorte que l'expérience qui est leur force par rapport aux clients (et aux jeunes conseillers) devienne un élément important de la manière dont l'agence fonctionne et des possibilités que cela donne. Tout en conférant aux jeunes conseillers une formation pratique au moyen du parrainage et des stages en entreprise, ils maintiennent le principe et la reconnaissance de leur force.

### **UNE NOUVELLE PERSPECTIVE POUR LA FORMATION**

La création par GLUM, d'une formation structurée, a, par suite d'un certain nombre de changements internes et externes, accru la conscience de l'importance de la formation professionnelle, tant pour le siège et l'agence, que pour chaque employé.

La formation professionnelle au sein de la banque signifie, pour le siège, la garantie de l'ouverture du personnel aux changements, sa compétence et sa mobilité dans l'organisation. Au niveau de l'agence, cela garantit l'intégration locale et, pour les salariés, la formation professionnelle garantit leurs chances de carrières dans la banque ou dans les secteurs connexes.

Par conséquent, les formations ont pris une troisième dimension qui a acquis une importance accrue pour les trois parties. Parallèlement aux cours formels et à l'apprentissage sur le tas, les études libres prennent une importance croissante dans la compréhension de la formation professionnelle de la banque.

Ces études libres consistent en des cours internes et externes n'entrant pas dans le cadre des cours formellement exigés par la formation professionnelle structurée mais comprennent aussi, l'acquisition indépendante de compétences liées au travail, notamment, la spécialisation dans l'informatique par le biais d'ordinateurs personnels et de recherches en bibliothèque.

Les trois responsables de l'organisation se relaient pour exercer une pression sur la forme et le fond de la formation professionnelle. Ces pressions s'expriment par un effet d'alternance des initiatives de formation prises par le siège, la direction de l'agence et le salarié qui se complètent parfois et d'autres fois s'opposent l'une à l'autre.

Sur cette base, dans les dernières années, la formation professionnelle de GLUM est devenue une notion de plus en plus diffuse qui, par rapport au passé, implique une plus grande diversité de la compréhension de l'organisation et des activités bancaires, suivant la place occupée dans l'organisation. L'évolution a ainsi pour effet d'assouplir une conception auparavant plutôt conservatrice des tâches bancaires et de la formation bancaire. Cela devrait aboutir à un changement supplémentaire du comportement organisationnel dans les années à venir.

## **TORKEL : DE LA FORMATION INFORMELLE A LA FORMATION FORMELLE**

### **INTRODUCTION**

De 1985 à 1990, la société danoise Torkel, située en Sjælland, a modifié son organisation du travail, passée de la chaîne à des groupes autonomes, en mettant en oeuvre un programme systématique de formation continue pour les monteuses rémunérées à l'heure. Un aspect intéressant de cette reconversion consiste en ce que Torkel n'avait pas d'antécédents en matière de modification de l'organisation de sa production et que la région dans laquelle la société est implantée n'a pas de traditions en matière de formation continue. En effet, la société est située trop loin des écoles professionnelles et les liens des ouvriers qualifiés avec l'environnement local sont très faibles, mais cette reconversion a suscité un intérêt considérable de la part des médias et a été comprise comme un modèle de changement.

Avec ses 730 employés et un chiffre d'affaires pour 1991, de 355 millions de DKr, Torkel est l'un des premiers producteurs d'appareils acoustiques du monde. La part des exportations est globalement de 90% et, pour la seule production danoise, de 75% environ. Il y a, au Danemark, 350 employés, dont près de 200 sont directement concernés par la production tandis que les 150 employés restants se chargent du développement, de la vente du marketing et de l'administration.

La société est détenue à 100%, par un gros groupe industriel danois, dont le chiffre d'affaires annuel était, en 1990, de près de 1,4 milliard de DKr. Toutes les filiales du groupe exercent leurs activités dans le domaine de l'électronique, de la production de téléphones à celle de piles destinées au développement de logiciels. Torkel a été créée en 1943 et le groupe industriel, en 1977.

Au plan géographique, la société est divisée, au Danemark, en deux unités : le développement et la vente/marketing et le service financier sont regroupés à Copenhague, tandis que la production est placée dans une petite ville, à 90 km au sud de Copenhague. Cette division s'explique par le fait que la main-d'oeuvre non qualifiée bon marché employée à la production est domiciliée principalement en province tandis que, les ingénieurs spécialisés en audiologie du service de développement résident à Copenhague, où il leur est possible de maintenir leurs relations étroites avec les centres de recherche des établissements d'enseignement supérieur.

Le groupe de direction de l'ensemble de la société, qui a la responsabilité des affaires courantes, se compose des chefs des services de vente/marketing, développement, comptabilité/finances et production, outre le directeur général de la société. Le directeur de la production est le seul membre du groupe de direction qui soit en prise directe sur la production et qui soit donc, responsable de l'adaptation des activités de production aux autres activités de la société. Dans certains cas, le chef du développement prend contact avec l'usine.

### **LA MAIN-D'OEUVRE ET LE MARCHE DU TRAVAIL LOCAL**

Le hall de production a été construit en 1968 et emploie, actuellement, un peu plus de 200 personnes, ce qui en fait le premier employeur de la région. La plupart de ces employés sont des ouvrières non qualifiées ayant typiquement accompli une scolarité primaire de 7 ans seulement, et comme Torkel ne disposait, avant 1985, d'aucun moyen de former professionnellement ces ouvrières non qualifiées, leurs références au monde de la formation étaient faibles.



La main-d'oeuvre de la région se caractérise par le grand nombre de personnes non qualifiées, ce qui est dû au fait que, tant Torkel que la deuxième entreprise de la région, qui produit des ordinateurs, ont une production et une main-d'oeuvre semblables. Cette entreprise a, toutefois, enregistré une baisse de ses recettes dans les dernières années, et a donc réduit sa production et licencié une partie de ses effectifs, ce qui a nettement relevé le taux de chômage des ouvriers non qualifiés de la région. Seules quelques entreprises de la région se fondent sur une main-d'oeuvre qualifiée avec, pour effet, que les entreprises traditionnelles et les entreprises de fabrication en série ont, au cours des années, trouvé intéressant de lancer une production dans la région, y maintenant ainsi, la prédominance d'une main-d'oeuvre non qualifiée.

Jusqu'au milieu des années 80, la production des appareils acoustiques chez Torkel était fondée sur des principes nettement fordistes relatifs à la chaîne de montage où chaque monteur/monteuse (ci-après appelé monteuse en raison de la suprématie féminine dans l'usine) procédait isolément, à des opérations très limitées. Un groupe ne montait que des haut-parleurs, un autre que des microphones, etc. En raison de cette organisation du travail, les monteuses adoptaient une attitude indifférente vis-à-vis du contenu de leur travail et du développement et de la rentabilité de l'entreprise avec, pour effet bien connu, que chaque monteuse ne s'intéressait qu'à sa cadence et à son salaire. Si on leur offrait un emploi ailleurs, pour 25 centimes de plus par heure, elles s'en allaient immédiatement.

Les restrictions au plan de l'organisation de l'initiative des monteuses ont été renforcées par les chefs d'atelier, en vue de veiller à ce que les monteuses travaillent aussi efficacement que possible, ce qui, chez Torkel, signifiait observer les instructions de montage - autrement dit, toute initiative individuelle était bannie.

Des cliques se constituaient parmi les monteuses, les isolant les unes des autres, et aboutissant, dans des cas extrêmes, à des conflits ouverts. Cela contribuait encore à renforcer la mauvaise ambiance de travail et les ouvrières avaient du mal à rester unies vis-à-vis des chefs d'atelier et de la direction, lorsqu'ils posaient des conditions déraisonnables à la production et à l'environnement du travail. Autrement dit, les monteuses contribuaient elles-mêmes, à neutraliser leur seul outil de négociation, leur union. Comme il n'était possible, ni de se faire entendre, ni d'être loyales, pour la plupart, la seule solution consistait à partir.

Mais, peu d'entre elles ont été sélectionnées pour encadrer les autres. La plupart des chefs d'atelier et des cadres moyens avaient débuté comme monteuses. En tant que tels, ils avaient fait preuve d'une grande efficacité et d'une grande indépendance et on leur avait proposé un poste de chef d'atelier, à l'occasion d'un départ ou d'un élargissement de la production. Ceux qui étaient devenus chefs d'atelier avaient été motivés par le fait qu'ils s'étaient souvent trouvés mal à l'aise dans les cliques. En tant que chefs d'atelier, ils pouvaient se dégager de l'oppression que les groupes avaient fait peser sur eux, pour atteindre une position où ils étaient "leur propre maître et celui d'autres personnes". Au bout d'un certain temps, les chefs d'atelier avaient deux possibilités de carrière. Ils pouvaient, soit postuler une fonction administrative en tant qu'employé des services de comptabilité, des achats, de la logistique, etc., réalisant ainsi le rêve d'un travail "propre" en col blanc, soit tenter de devenir chef d'un atelier plus important, c'est à dire, employant des effectifs nombreux.

A l'issue de plusieurs années excédentaires, une "explosion" du niveau des coûts s'est produite en 1985 et en 1986, faiblement compensée par une légère augmentation du chiffre d'affaires (voir tableau). Dès la publication des comptes semestriels de 1985, la direction de l'usine reconnaissait que l'existence de Torkel était menacée.

Ces mauvais résultats firent envisager sérieusement à la société-mère de fermer Torkel, étant donné qu'une action de sauvetage coûterait cher au groupe. Par ailleurs, le groupe avait déjà apporté à Torkel de gros capitaux qui seraient perdus si on fermait la société.

En millions de DKr	1984	1985	1986	1987	1988
Chiffres d'affaires	173	205	179	122	126
Excédent hors taxes	16	-3	-54	-27	6
Actif	180	210	188	187	180
Effectifs	402	462	453	359	237

#### DE LA CHAÎNE AUX GROUPES AUTONOMES (1985-1992)

Le premier stage UPS a été effectué en août 1985. La situation ouvertement affaiblie de Torkel diminuait la résistance au changement par rapport à la période antérieure, et les propositions d'améliorations de l'efficacité étaient accueillies positivement par la direction de l'usine et les monteuses, sans que rien ne soit, toutefois, réellement accompli. L'application des propositions exigeait donc, soit qu'on mette en oeuvre les changements, soit qu'on s'allie avec des collègues d'importance vitale pour l'exécution pratique des changements.

L'engagement d'un petit groupe de cadres moyens dans ce stage s'est fortement accru lorsque ceux-ci ont pu constater que les modifications suggérées aboutissaient, en fait, à des améliorations nettes du flux de production et de sa flexibilité. Avec le directeur de la production de l'époque, ceux-ci ont mis au point un plan général applicable aux modifications qu'ils estimaient nécessaires pour redresser l'ensemble de la production de Torkel. Ce plan renfermait des améliorations notamment des outils, des méthodes, des engagements de capitaux, des stocks, du personnel, etc.. Ils ont pu, au total, prévoir des économies de l'ordre de 7 à 8 millions de DKr. A la suite de diverses réunions, le directeur de la production est parvenu à convaincre le reste de l'organisation et les propriétaires, et il a ainsi été autorisé, en 1985, à mettre en oeuvre ces importantes modifications.

Un certain nombre de groupes de travail ont ensuite été désignés pour examiner, notamment, le service logistique (achats, etc..) et des outils de production en vue de redresser la qualité et la rentabilité. Le projet le plus important pour la production a été celui de la "table ronde". Un groupe de travail, constitué du directeur de la production, du responsable technique de la production, de la déléguée syndicale de KAD, (Fédération des Ouvrières), d'un chef d'atelier et de 2 ou 3 monteuses, a fait la première tentative de création de groupes autonomes. Le nom du projet, "la table ronde", est dû à l'intention d'indiquer une ambiance plus agréable du travail d'assemblage. Au début, cette désignation a été prise tellement à la lettre, qu'on a, en fait, construit une table d'assemblage ronde mais, cela s'est avéré peu pratique pour les instruments de soudage et pour l'emplacement des caisses de composants et on a donc construit une table carrée, tout en conservant le nom du projet. Ces groupes autonomes devaient conférer une plus

grande flexibilité à la production et rendre les monteuses plus conscientes de la qualité, en leur donnant la responsabilité de chaque produit et en réduisant par là-même, le taux d'erreurs. Dans le même temps, un des objectifs du projet était de faire monter aux ouvrières, un appareil entier d'un bout à l'autre, ce qui les rendrait "personnellement" responsables des erreurs commises et de leur faire ainsi, corriger les erreurs détectées sur cet appareil, lors de l'essai final.

### **LA FORMATION CONTINUE LOCALE**

Le type d'organisation de la production n'exigeait, ni des qualifications particulières des demandeurs d'emploi, ni de formation continue. Pour atteindre les idéaux des effets positifs potentiels de la "table ronde", on reconnaissait qu'il existait un besoin urgent de formation. L'existence des groupes autonomes dépendait, notamment, non seulement, de l'acceptation de la restructuration par le personnel d'assemblage mais aussi, du fait que ce personnel soit professionnellement apte à relever les grands défis techniques que représentait l'assemblage total d'un appareil acoustique. Au début de 1986, on a donc créé, chez Torkel, un service de formation indépendant qui pouvait concentrer ses efforts sur la mise en oeuvre des activités de formation requises.

Du fait des très faibles antécédents scolaires des monteuses, on se rendait compte de ce que les activités éducatives devaient démarrer à un niveau très élémentaire. En outre, de nombreux employés avaient une expérience négative du système éducatif, ce qui ne les prédisposait pas à devoir subir un "choc" semblable à l'âge adulte. Il fallait donc déployer aussi de gros efforts pour les sécuriser en situation d'apprentissage, tout en veillant à ce qu'ils retirent un profit professionnel de la situation.

Lors du lancement des activités de formation chez Torkel, il est apparu qu'aucune des entreprises de la ville n'avaient d'activités de formation en cours. La structure institutionnelle du système éducatif danois, normalement si forte, était, dans l'ensemble, très peu présente dans la région. L'école la plus proche (Ecole d'ouvriers spécialisés) se trouvait à 30 km de Torkel, et aurait, au plan du transport, représenté une solution très onéreuse, lorsqu'il aurait fallu, suivant les projets, envoyer toutes les monteuses en stage.

Torkel a trouvé dans la ville, deux enseignants techniques potentiels ayant des connaissances de micro-électronique. L'un d'eux n'était pas intéressé par un poste d'enseignement, puisqu'il venait de se mettre à son compte comme électricien. Par contre, le deuxième était intéressé : il avait déjà enseigné à l'école du soir locale et avait une expérience professionnelle de la production micro-électronique. Ce professeur était motivé d'une part, par son intérêt à enseigner dans la région et d'autre part, par le désir de ne pas avoir à prendre un poste dans une école publique ou tout autre établissement d'enseignement où il ne pourrait pas se consacrer à sa spécialisation dans le domaine de la micro-électronique. Une alliance locale a ainsi été conclue, où les deux parties voyaient l'avantage d'un partenariat étroit.

Torkel ne pouvait pas employer simplement ce professeur technique et assumer l'ensemble des frais d'enseignement mais, après avoir obtenu l'attribution du projet Torkel, le professeur pouvait poser sa candidature à l'école d'ouvriers spécialisés située à 30 km, d'où il pouvait obtenir les moyens financiers nécessaires à couvrir les frais d'enseignement. Cela était rendu possible par la réglementation relative à la manière dont l'Etat assurait la situation financière des écoles. Les crédits des établissements scolaires dépendaient de leur niveau d'activité et le projet Torkel a donc généré presque automatiquement, la création d'un nouveau poste. En outre, les stages tenus dans l'école ont fait que les monteuses en stage ont perçu des allocations journalières de sorte que, pendant la durée du stage, Torkel n'a pu eu à leur verser leur salaire intégral lors de leurs absences de l'usine.

Une fois ces questions administratives réglées, le directeur de la formation a loué, pour le compte de Torkel, des salles de classe situées à proximité de l'usine, ce qui résolvait les problèmes de transport déjà mentionnés.

Le professeur technique et le responsable de la production ont ensuite établi ensemble, un cursus scolaire pour les trois années suivantes, soit de la moitié de l'année 1986 à la moitié de l'année 1989. Selon ce cursus, toutes les monteuses devaient suivre quatre stages élémentaires, soit soudage et assemblage, exigence de qualité, informatique et pertes de production, où le premier devait durer trois semaines et les autres une semaine. En 1989, à l'issue des stages de formation des employés, le professeur technique devait continuer par la formation des chômeurs non qualifiés, pendant que l'on oeuvrait, dans l'usine, à l'amélioration des mauvaises conditions de travail. On pourrait ainsi, à nouveau, recruter du personnel local en mesure d'être immédiatement intégré à la production, sur un pied d'égalité avec les autres monteuses.

#### **ETABLISSEMENT DE LA TABLE RONDE**

Parallèlement à la mise en oeuvre du programme de formation avait été créé le premier groupe autonome dans le cadre du projet relatif à "la table ronde". Quatre monteuses avaient été sélectionnées pour participer à un projet pilote. Pour rendre cette participation attrayante, on avait modifié le système de rémunération de ce groupe, qui était passé du salaire aux pièces à un salaire horaire assorti de primes permettant d'atteindre le niveau le plus élevé de salaire aux pièces de l'ancien système. En outre, le groupe avait reçu la promesse d'un produit de conception nouvelle, soit un appareil acoustique pouvant être placé entièrement à l'intérieur de l'oreille. A l'aide de "moyens d'incitation", on avait suscité l'intérêt, une ambiance très positive et de très grandes attentes relatives au projet chez les monteuses qui y participaient.

Toutefois, lors du démarrage de la production, on s'est heurté à deux problèmes imprévus. Tout d'abord, la division du développement n'était pas parvenue à terminer le petit appareil acoustique à la date convenue mais avait un retard de 4 à 5 mois. Il s'ensuit qu'il a fallu faire démarrer le groupe sur un autre appareil. Il s'est avéré que cet appareil comportait tant de défauts de conception et de construction que le rendement était très faible. La joie que les monteuses se faisaient d'assembler elles-mêmes un appareil acoustique n'a pu se manifester. Par contre, les monteuses n'ont pu que constater clairement les problèmes liés à la nécessité de corriger elles-mêmes tous les défauts de l'appareil.

Outre ces problèmes internes, on a enregistré, dans le même temps, une grande insatisfaction imprévue de la part des autres employés qui trouvaient que le groupe de monteuses, qui bénéficiait d'un salaire avantageux, de la liberté de prendre des pauses lorsqu'elles en avaient envie et de préparer elles-mêmes leur travail, était beaucoup trop "gâté".

En raison de ces difficultés initiales, au bout de six mois, un grand nombre d'employés de Torkel avaient cessé de s'intéresser au projet. Seul le groupe de cadres moyens qui avaient suivi le stage UPS s'enthousiasmait encore pour le projet. Ils savaient que leur projet réussirait et acceptaient que les changements prennent du temps avant d'avoir l'effet voulu. Il fallait donc être patient et faire en sorte que les autres salariés ne perdent pas l'intérêt dans le projet. Dans cet esprit, en août 1986, l'un d'entre eux prit donc contact avec Arbejdstilsynet, (Inspection du Travail) et Bedriftssundhedstjenesten (Service médical du Travail) en vue d'obtenir, au plan de la forme, l'aide de ces services pour améliorer l'environnement ergonomique mais en fait pour susciter l'intérêt pour les autres remaniements mis en oeuvre. La visite d'employés de ces services eut l'effet prévu : l'intérêt pour le projet fut ravivé, et il fut possible de créer un groupe autonome de plus, ce qui fait que désormais 8 monteuses au total étaient rassemblées autour de deux tables. Parallèlement, on a abandonné pour tout l'ensemble de la production l'ancien système de salaire aux pièces. En effet, l'expérience du salaire horaire pour le premier groupe avait été si bonne, qu'on a introduit le salaire horaire assorti d'une bonification individuelle, pour tous les ouvriers et le malaise causé par les divers systèmes de salaire, lors de la création du premier groupe, a été évité, grâce à ce changement.

Un an après, il s'est avéré, à la surprise de tous, que les relations avec Arbejdstilsynet (Inspection du Travail) avaient un autre effet positif sur la restructuration. Chaque année, Arbejdstilsynet organise des campagnes très limitées dont le but est l'amélioration générale de l'environnement ergonomique. Selon Arbejdstilsynet, pour pouvoir intervenir efficacement dans le domaine de l'environnement du travail, il faut déployer des efforts très ciblés et, étant donné les ressources disponibles, il est nécessaire de se concentrer sur des domaines spécifiques. En 1987, la campagne s'était concentrée sur la création de groupes autonomes. En raison des constatations positives faites chez Torkel, Arbejdstilsynet a pris contact avec l'entreprise, pour l'utiliser comme entreprise modèle dans le cadre de sa campagne. En effet, Arbejdstilsynet souhaitait, sur la base de Torkel et d'une autre entreprise, faire un film montrant la manière d'établir des groupes autonomes pour faire ainsi voir, à d'autres entreprises, les avantages que représentent les groupes en matière d'environnement du travail et de la production.

Ce film a marqué un tournant dans le développement et dans l'engagement dans le projet de groupes autonomes. Après qu'il soit passé à la télévision danoise et que les monteuses, les cadres moyens sceptiques et le directeur de la production se soient vus et aient vu leurs collègues sur le petit écran, leur manque d'enthousiasme disparut soudainement. Tous se passionnèrent désormais pour le projet et tous voulaient y participer et partager l'honneur de la bonne réclame faite à Torkel par cette émission télévisée.

## **LA RECONVERSION DE LA CHAÎNE AUX GROUPES**

A la fin de 1989 et jusqu'à la moitié de 1990, le reste de la production a été transféré à des groupes autonomes de 8 monteuses pour chaque groupe - soit le double de ce que l'on avait pour le projet pilote. Dans l'ensemble, cette reconversion s'est réalisée sans perturbations pour la production courante, puisqu'on construisait et qu'on terminait une table à la fois, de manière progressive, d'un bout du hall de production à l'autre, de sorte que, seules 8 monteuses à la fois étaient privées de poste de travail. La mise en place et la conception des tables ont été effectuées par les techniciens de Torkel et les bureaux des techniciens et du personnel administratif ont aussi été aménagés. Alors qu'ils avaient des bureaux fermés, sans contact avec le hall de production, on a abattu l'ensemble des cloisons et la cloison donnant sur le hall a été remplacée par une paroi de verre. Seuls, les bureaux du chef de la production et des

responsables de la technique de production ont été fermés, mais seulement par une cloison de verre. Toutefois, le magasin, la salle acoustique, la salle des céramiques et deux ou trois autres services spécialisés n'ont pas pas été couverts par ce réaménagement et sont actuellement "isolés" du hall de production.

Parallèlement à l'établissement des groupes, on a considérablement réduit le volume des séries de sorte que, chaque commande d'assemblage ne soit pas supérieure à 25 unités, contre des séries à assembler allant antérieurement jusqu'à 500 pièces. Le positionnement des monteuses l'une par rapport à l'autre, était donc secondaire, puisque les composants et les plaquettes de céramique de séries de cet ordre de grandeur pèsent moins d'1/2 kilo et peuvent être transportées dans une boîte de 30 cm x 15 cm.

### **LA REDUCTION DE PERSONNEL**

Dès le moment où avait été prise l'initiative de créer les premiers groupes autonomes, il est apparu que cela aboutirait à la suppression de chefs d'atelier mais, ce n'est qu'au milieu de 1988, que cela s'est produit, deux ans après la création des premiers groupes. Les licenciements ont, pour l'essentiel, été effectués par le chef de la production de l'époque, et incluaient en outre des réductions radicales des autres groupes de personnel. Dans les années antérieures à 1985, comme il l'a déjà été mentionné, on avait engagé de nombreux collaborateurs dans le service de la qualité, des techniciens et du personnel administratif, en sus du personnel d'assemblage, dont on devait désormais réduire fortement les effectifs. Le nombre d'employés du service de la qualité était passé de 19 à 5 et le nombre de techniciens, de 21 à 9. De même, six des sept chefs d'atelier restants, qui n'avaient pas trouvé de postes administratifs dans d'autres services de Torkel, avaient été également licenciés. Dans le même temps, une grande partie du groupe d'assemblage avait été licenciée. On avait ainsi réduit le nombre de monteuses de 50%, sur un effectif de quelque 300 personnes à l'origine. Cette compression de personnel ne s'est toutefois pas manifestée uniquement sous forme de licenciements. Dans le cadre de la restructuration, certains des services ont été transférés à Copenhague où des postes ont été offerts aux employés. Cependant, le problème du transport se posait aux employés qui auraient eu un temps de transport considérablement accru, et un grand nombre d'entre eux ont donc choisi de donner leur démission.

En raison d'une collaboration difficile, le chef de la formation a été licencié et son service a été supprimé. L'ensemble des activités de formation ont, par la suite, été confiées au chef de la production qui possédait déjà une grande expérience des programmes de formation et avait de bonnes relations avec le professeur local.

### **LES DELEGUES SYNDICAUX ET L'ORGANISATION SYNDICALE**

Chez Torkel, Kvindeligt Arbejderforbund, KAD, (Fédération des Ouvrières) est, de loin, la centrale syndicale la plus représentée chez DP avec, comme adhérents, plus des deux tiers des employés non qualifiés. La plus grande partie du personnel restant est organisée dans Specialarbejderforbundet, SID, (Fédération des Ouvriers spécialisés). Pendant toute la phase de reconversion, c'est la déléguée syndicale de KAD qui a été l'interlocuteur de la direction mais, pour diverses raisons, cette déléguée s'est trouvée dans une position très précaire au cours des négociations. Tout d'abord, le soutien que lui fournissaient les adhérents était très faible, notamment parce que leur objectif était d'obtenir un salaire aussi élevé que possible - tout le reste n'ayant aucune importance -, ce qui rendait toute négociation très difficile pour la déléguée

syndicale. Le deuxième problème consistait dans l'existence de conflits entre les délégués des deux fédérations quant aux objectifs et aux moyens à utiliser, tant vis-à-vis des ouvriers, que de la direction. Cela neutralisait l'avantage qu'ils auraient pu avoir à s'unir dans le cadre des négociations et au sein des commissions, et aucun des deux délégués syndicaux n'est parvenu à s'imposer véritablement pendant cette période.

Ce n'est qu'à partir de 1990, où la déléguée syndicale a démissionné et a peu après quitté Torkel, que s'est formée une alliance solide entre les deux fédérations, sans toutefois, que les ouvriers aient clairement manifesté leur soutien aux délégués syndicaux. A cette époque, il était également devenu difficile, pour les délégués, de s'imposer, avec les points de leurs propres programmes. En effet, pendant toute la période de reconversion, les cadres moyens les plus actifs avaient repris plusieurs de ces points, tels que, notamment, l'environnement du travail, qui leur avait été indiqués, lors de stages de formation de délégués syndicaux ou dans leur syndicat, comme étant ceux sur lesquels il fallait se concentrer.

Ce dernier aspect est probablement l'explication la plus importante de la très grande faiblesse de la position des délégués syndicaux chez Torkel. De manière générale, les adhérents ont du mal à voir ce que les délégués syndicaux font pour eux et pour leurs conditions de travail, bien qu'ils participent en fait à de nombreuses activités et commissions.

#### **BILAN DES ACTIVITES EDUCATIVES ET DE LA REORGANISATION (1990-1992)**

La plupart des monteuses actuellement en poste ont suivi les quatre stages créés en 1986, et ceux-ci sont désormais obligatoires pour toutes les nouvelles recrues. Toutefois, comme l'indique le tableau ci-après, certains ouvriers n'ont toujours pas complété avec succès ou suivi les stages en question.

<b>Stage</b>	<b>Effectué avec succès</b>	<b>Prévu</b>
Manoeuvre des instruments de mesure	40	-
Informatique (*)	139	18
Résine époxyde	56	-
Introduction de la métallurgie	118	-
Exigence de qualité (*)	130	13
Soudage et assemblage (*)	135	24
Pertes de production (*)	140	8
Basse tension 1	20	-

(\* = stages obligatoires)

Ainsi qu'il ressort du tableau ci-dessus, outre les quatre stages obligatoires, il a été possible d'organiser plusieurs autres stages hors de l'entreprise, dont seuls quelques uns sont inclus sur le tableau (sur un total d'environ 30 stages). Récemment, il a toutefois été décidé de limiter la

formation hors de l'entreprise au profit de l'élargissement de la formation continue dans l'entreprise.

L'idée de la formation sur le tas est loin d'être nouvelle. Par l'établissement des groupes internes, on a élargi le principe pratiqué dès avant 1985, où les monteuses formaient les nouvelles recrues en une ou deux journées. Pour ce faire, on a laissé les monteuses donner des instructions aux nouvelles recrues, sur une période allant normalement de 3 à 9 mois, tout en se fournissant mutuellement une formation dans le cadre de l'introduction de nouveaux appareils dans la production ou de l'élargissement de la production à des types d'appareils déterminés. Au total, il existe environ 60 domaines différents de formation sur le tas.

Dans le même temps, les frais liés à la formation dans l'entreprise sont inférieurs à ceux du centre de formation du marché du travail - AMU. On fait l'économie de frais d'enseignement directs et de frais salariaux, à concurrence de 1000 à 2000 DKr par semaine, ce qui résulte de la diminution de la productivité lorsqu'on envoie les monteuses se former hors de l'entreprise, étant donné qu'il devient possible, dans une large mesure, de maintenir le niveau de production. En effet, bien que les ouvriers en apprentissage ne produisent pas aussi vite que leurs instructeurs, ils fournissent toutefois une certaine production.

### **LE CENTRE DE FORMATION AMU**

Vers 1990, pour ainsi dire l'ensemble du personnel avait suivi les quatre stages prévus et on est alors passé à la deuxième phase des projets de formation envisagés en 1986. Ceux-ci consistaient d'une part, à établir un système de formation permanente dans le cadre duquel les monteuses pouvaient lancer des programmes de formation leur permettant de se spécialiser dans la technique de mesure ; d'autre part, le centre de formation AMU devait commencer à former des chômeurs dans les quatre disciplines de base déjà enseignées aux employés. Comme il l'a déjà été mentionné, l'objet de cette formation des chômeurs était de faciliter le recrutement de ceux-ci pour le service de production de Torkel, dans l'éventualité d'un nouvel élargissement de la production.

Ce plan ne s'est toutefois jamais réalisé. Tout d'abord, un grand nombre de monteuses estimaient qu'il était trop tôt pour s'engager dans une formation complémentaire et elles éprouvaient, en outre, des difficultés à suivre le niveau de l'enseignement, en particulier, en mathématiques et en technique de mesure.

Le deuxième problème rencontré consistait dans la vive croissance du chômage dans la région, qui soumettait les stages des centres de formation AMU à une forte demande, alors que leurs crédits annuels étaient réduits, sur cette période, de 15 %. Lors de lancement du projet de formation du personnel de Torkel, les entreprises bénéficiaient d'un enseignement gratuit dans le centre de formation AMU mais, du fait des nouvelles restrictions, les entreprises ont dû assurer un tiers des frais de tenue des stages. Pour cette raison, la direction hésitait à poursuivre les activités éducatives. Il s'ensuit que les moyens financiers que l'on s'était malgré tout procurés pour la ville sont retournés aux grands centres d'où ils provenaient à l'origine.

### **ISO 9000**

Dans la même période, un projet ISO 9000 a démarré sur l'initiative du responsable de la qualité et du directeur de la production. Ce projet s'est achevé au printemps de 1992 où DP, en tant que premier producteur d'appareils acoustiques du monde, a reçu la certification ISO 9001. L'objet



du projet était d'assurer le maintien du niveau de qualité élevé qui avait pu être atteint notamment par la création des groupes autonomes. Pour obtenir cette certification, le service de la qualité a dû oeuvrer, ces deux dernières années, pour établir une documentation sur l'ensemble des sous-programmes, systèmes et impératifs relatifs aux composants. Au plan de la formation, ce processus d'élaboration d'une documentation a de même eu un effet, puisque des certificats de formation ont été établis pour l'ensemble des employés. Le certificat consiste en une feuille de format in-quarto, divisée en deux rubriques, dont l'une indique les stages suivis par l'intéressé et l'autre, le type de tâches que celui-ci est autorisé à effectuer.

La partie inférieure du certificat a une grande importance pour la planification du travail, en raison des limitations que cela impose au domaine de travail des monteuses. Il en résulte, en effet, que, contrairement à la pratique antérieure, on ne peut confier n'importe quelle tâche aux monteuses mais, uniquement, les opérations figurant sur le certificat. Parallèlement au surcroît d'assurance personnelle et de connaissances professionnelles conféré aux monteuses par leur formation, cette tentative faite pour cantonner les ouvrières dans leurs tâches respectives s'est heurtée à des difficultés.

Pour les monteuses, l'assemblage d'appareils acoustiques n'est plus, dans la même mesure qu'auparavant, la simple exécution d'un travail imposé. Elles ont de plus en plus tendance à mettre à profit la flexibilité que la formation continue leur a donnée par rapport à la plus grande partie de la production. Leur flexibilité est, toutefois, limitée par le fait que l'existence des groupes sociaux a abouti à ce que seules quelques très rares monteuses acceptent d'être transférées d'un groupe à l'autre. Les mauvaises expériences faites lors de l'établissement des groupes, où de nombreuses monteuses se sont vues exclues, ont eu pour conséquence que, lorsque les monteuses sont bien intégrées à un groupe, elles ne souhaitent pas le quitter. En outre, les groupes ont créé une identité collective, et les monteuses sont de plus en plus évaluées en fonction du groupe auquel elles appartiennent, c'est à dire, en fonction de la réputation du groupe dans son ensemble. En conséquence, seules les monteuses des groupes bien adaptés ou plutôt de ceux qui jouissent d'une bonne réputation, bénéficient véritablement du libre choix. Il est toutefois rare que les monteuses appartenant à des groupes bien adaptés souhaitent changer de groupe, puisque le risque d'échouer dans un "mauvais" groupe rendrait un nouveau transfert beaucoup plus difficile.

## **LES PROJETS DE NOUVELLES ACTIVITES EDUCATIVES**

A la suite de près de deux années de mise en veilleuse de la formation, le directeur de la production a pris l'initiative de planifier de nouvelles activités de formation continue. Ce projet consiste à envoyer un certain nombre de monteuses suivre une formation pour adultes (VUS), où elles étudient des matières générales telles que, le danois, le calcul et l'anglais. Lorsque des employés seraient en stage, le centre de formation AMU devrait former des chômeurs à reprendre les places "vacantes" dans l'usine, de sorte que ce projet soit ainsi une action de soutien de l'emploi et que la production soit maintenue.

Contrairement au projet antérieur, ce projet de formation n'est pas directement implanté dans l'environnement local. Ni le directeur de la production, ni les délégués syndicaux, qui ont établi une alliance étroite autour de ce projet, n'avaient eu de relations particulièrement bonnes avec le centre de formation AMU local dans le cadre du projet éducatif précédent.

Au lieu d'un système local informel, le nouveau système repose sur un système partiellement local et relativement formel. Par l'intermédiaire du Ministère de la Culture, qui soutient

financièrement le centre VUS de formation pour adultes, et du Ministère du Travail, qui finance le centre de formation du marché du travail AMU, le directeur de la production a conclu des conventions imposant aux écoles locales, l'obligation de coopérer avec Torkel. La situation s'est, en général, transformée en une coopération formalisée entre les nouveaux chefs de la production et le directeur de la production et les délégués syndicaux et le chef de service de la division d'un centre AMU éloigné, au lieu d'une coopération formelle entre le professeur local et un responsable de la formation.

## **TROISIEME PARTIE**

### **SYNTHESE**



## ETUDES DE CAS : CONFIRMATIONS ET SURPRISES

Les études des activités formatives de Balder, Torkel et des agences de Glum confirment l'affirmation faite au chapitre 1er ci-dessus. Le système institutionnel de la formation professionnelle et de la formation continue au Danemark facilite la conclusion par les partenaires sociaux de contrats de formation continue tels, qu'ils renforcent le cercle "ouvert" de la formation continue tout en empêchant le cercle vicieux de se manifester.

Les dirigeants d'entreprise qui tentent d'obtenir une flexibilité croissante peuvent ainsi relativement facilement atteindre ce but en donnant à leurs employés la possibilité de se perfectionner en vue de pouvoir de plus en plus intégrer la planification et l'exécution du travail et par là-même décentraliser les processus de reconversion et d'adaptation. Dans les trois cas, les entreprises étudiées ont reconverti leur organisation du travail pour être mieux à même de suivre les changements économiques.

Il n'y a rien d'étonnant dans les résultats de ces études. Ces faits étaient connus et ont servi de critères de sélection des trois cas. Nous avons choisi d'étudier Torkel, parce que la presse avait fait connaître cette entreprise pour sa réorganisation du travail et sa pratique en matière de formation continue. Nous avons choisi d'étudier une agence de Glum, parce que nous savions que cette banque tentait de faire face à la fusion et à l'évolution du supermarché financier, par le biais de la modification de l'organisation du travail et celui de la formation continue. Enfin, nous avons choisi Balder, parce que cette entreprise s'était, dès le début des années 80, reconvertie à une organisation du travail flexible et que nous souhaitions savoir comment celle-ci pouvait être perfectionnée par le biais de la formation continue à la suite du rachat de l'entreprise par un groupe étranger.

Les découvertes surprenantes faites dans le cadre de ces études de cas apparaissent le plus clairement si nous comparons l'impression générale de nos attentes aux grandes lignes de nos découvertes dans le cadre de chaque cas particulier :

En ce qui concerne **TORKEL**, nous espérons qu'il pourrait s'agir d'une sorte d'exemple idéal. Nous avons une entreprise que la presse avait portée aux nues pour son amélioration radicale de l'environnement du travail, qui avait pris des initiatives importantes en vue d'établir des activités de formation continue au plan local et dont la direction avait exprimé son ambition de jouer un rôle politique dans l'élaboration de la politique de formation continue du futur. Ce cas illustre bien en outre la possibilité de créer des activités éducatives locales entièrement nouvelles, "en partant de zéro", lorsque les cadres institutionnels publics danois étaient en place sous forme de subventions salariales et de formations du marché du travail. Ce que nous avons constaté n'était toutefois pas caractérisé par un grand dynamisme. L'organisation du travail avait été reconvertie de la chaîne de montage à un concept de groupe, où chaque ouvrier assemblait un produit entier. La formation continue avait joué un rôle important dans la phase de transition entre les deux formes d'organisation du travail. Le projet avait été effectué avec succès, mais une nouvelle dynamique et une nouvelle pratique accroissant et améliorant en continu la flexibilité de l'entreprise et les qualifications des employés n'avaient pas été institutionnalisées. Les activités de formation continue qui avaient existé stagnaient dans l'ensemble.

**Dans l'agence de GLUM**, nous avons espéré trouver une nouvelle organisation du travail prise au piège d'un paradoxe fondamental. La politique de formation continue centralisée de la banque visait à standardiser les qualifications du personnel, afin d'accroître la mobilité interne de la banque, qui consistait, auparavant, en trois banques diverses ayant, chacune, sa politique de

personnel et sa formation du personnel. Dans le même temps, il était nécessaire de relever les qualifications au rythme des ambitions visant à développer le supermarché financier. Enfin, en raison de l'idéologie, chaque employé devait pouvoir agir en tant que conseiller dans tous les domaines auprès d'un client, ce qui posait un impératif rigoureux à la politique éducative centralisée de la banque. Nous imaginions que cette politique créerait un dilemme : les employés de banque seraient contraints de donner une priorité plus faible à la forme d'apprentissage qui avait auparavant assuré à chaque agence de banque l'obtention d'une connaissance locale très profonde de la crédibilité de clients spécifiques. Nous nous imaginions que dans une agence nous trouverions deux types de savoir bancaire et des employés en situation de conflit ouvert et de compétition. D'une part, ceux qui avaient suivi la nouvelle formation bancaire seraient caractérisés par un savoir général abstrait et envisageraient une carrière allant toujours "de l'avant", tandis que les employés traditionnels avaient acquis des connaissances approfondies de la situation locale, de moins en moins appréciées, tant par suite de l'obligation de mobilité, que parce que ces connaissances perdaient graduellement leur importance dans la compétition pour l'obtention des postes de niveau supérieur. La grande banque souhaitait obtenir son marché du travail interne et son système de carrières intégrés, mais les agences locales perdraient lentement leur capacité de procéder à des estimations de crédits locales précises et, par ailleurs, leurs possibilités d'action en harmonie avec les caractéristiques propres à une localité particulière.

La surprise a consisté en ce que l'agence de Herning et ses employés suivaient une stratégie double. D'une part, ils acquéraient une formation continue dans le système de formation continue centralisé de la Banque Glum et d'autre part, ils étaient profondément intégrés dans les activités de formation continue et de formation professionnelle locales (HD, cours d'agent immobilier, etc, etc..). Par le biais de ces activités locales, chaque employé se garantissait contre l'incertitude du secteur financier en se procurant de meilleures qualifications, tandis que l'équipe de conseillers s'assurait une intégration locale, les jeunes collaborateurs rencontrant dans les établissements d'enseignement les jeunes qui deviendraient les futurs clients de la banque. Dans le même temps, cette orientation locale faisait que les employés de banque ayant une orientation locale étaient bien mieux armés et souvent mieux qualifiés dans la lutte pour l'obtention de postes de niveau supérieur que ceux qui avaient simplement suivi la formation bancaire interne. Le système de formation professionnelle général avait ainsi contribué, de manière surprenante, à résoudre le paradoxe qui aurait pu se manifester. Enfin, les activités de formation continue polyvalentes d'une équipe locale de conseillers créent le besoin d'une formation continue informelle des employés de banque aux "spécialisations" des uns et des autres. Certes, l'équipe est l'unité qui a des qualifications suffisamment larges mais, en même temps, il est exigé de chaque employé qu'il puisse être pour son client, un "conseiller total" très qualifié. Il est donc nécessaire que l'équipe opère en laissant les employés se procurer un savoir spécialisé, mais que, parallèlement, ceux-ci étendent l'expertise acquise aux autres membres de l'équipe. Dans l'agence de Herning qui, toutefois, ne peut être considérée comme un exemple généralisable, l'équipe d'employés de banque intègre en continu sa connaissance des nouveaux produits financiers, de la situation économique locale et de la situation spécifique à certains secteurs industriels et commerciaux, ce qui accroît continuellement sa capacité d'agir de manière flexible.

C'est toutefois **BALDER** qui nous a causé la plus grande surprise. Nous nous attendions à y trouver les plus mauvaises possibilités d'établissement d'une interaction continue et dynamique entre le développement mutuel de l'organisation du travail et de la formation continue. L'entreprise avait été reprise par une société étrangère, son statut et sa liberté formels avaient été réduits et son cadre d'opérations financier était étroit. Et pourtant, l'entreprise était parvenue à se servir du système de formation continue et de formation professionnelle pour créer une véritable "usine de formation" ayant une forte dynamique, qui avait pour effet de modifier

graduellement l'organisation du travail. Il s'agissait d'un cercle "ouvert" presque parfait, reliant la formation continue, la flexibilité et les débouchés croissants des ouvriers sur le marché du travail. Bien que l'entreprise ait utilisé le système de formation professionnelle ambiante de manière systématique, les limites étaient loin d'être atteintes, étant donné que la stratégie des établissements scolaires permettrait, à l'avenir, un nombre croissant de fusions de cours spécialisés et de cours avancés ainsi que de coopérations avec les associations de branches et les associations professionnelles de régimes permettant aux chômeurs spécialement formés d'accroître les possibilités des employés de suivre des formations continues tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur. Le partenariat établi entre les écoles locales sur le développement de nouvelles offres de cours confiées aux "pilotes" (chômeurs ayant suivi une formation continue) renferme, dans son principe, les mécanismes et les fondations nécessaires à la construction d'un modèle d'Etat de bien-être basé sur des entreprises flexibles (voir l'introduction) de sorte que, le dualisme existant entre les entreprises et sur le marché du travail puisse être réduit progressivement, plutôt que d'être accru.

Constater ces mécanismes de principe était ce que à quoi nous nous attendions le moins. La ville est une vieille ville industrielle qui a acquis ses institutions sous une direction social-démocrate forte, à une époque où les idéaux fordiste et tayloriste jouaient un grand rôle. Nous avions prévu que les difficultés rencontrées par Balder dans sa politique de formation continue, par rapport à sa société-mère britannique, seraient renforcées par un environnement institutionnel rigide cherchant à maintenir le statu quo. Certes, nous avons déjà observé une interaction dynamique locale entre des entreprises, des institutions et des organisations syndicales dans la région de Herning et de Salling (voir le chapitre 1er et Kristensen, 1992) mais, alors que Herning est connue pour son amour "forcené" pour l'action et son chauvinisme anarchique, les attentes relatives à la région dans laquelle est située Balder iraient plutôt dans le sens d'une rigidité institutionnalisée et de la routine. Le fait que les processus de reconversion aient atteint un niveau si élevé que nous pouvions commencer à distinguer certains des principes fondamentaux d'une version "bien-être" de la nouvelle dynamique d'entreprise, était ce à quoi nous nous attendions le moins. Et les remaniements institutionnels qui ont eu lieu ne s'étaient pas produits sous forme de tentatives isolées, faites par des écoles, de se moderniser seules. Ils tentaient de satisfaire un vaste besoin de formation continue au fur et à mesure de la diffusion de nouveaux modes d'organisation à une grande partie des entreprises de la région. Les interactions que nous avons étudiées avaient, en résumé, cessé d'être des initiatives et des innovations marginales, pour constituer, dans une plus large mesure, le cœur même des prestations du système institutionnel.

Un autre aspect du cas Balder consiste dans l'étonnant rapport entre l'entreprise et la région industrielle qui l'entoure. Le débat sur les régions industrielles (cf. Pyke et Sengenberger 1990 et 1992) a accentué "the social embeddedness" (l'implantation sociale) de la vie dans les entreprises et des relations inter-entreprises. L'une des questions non résolues était ainsi de savoir ce qu'il adviendrait, si un nombre croissant d'entreprises d'une région industrielle étaient rachetées par des sociétés étrangères. A cet égard, Balder constitue un exemple fructueux parce que, c'est précisément par cette implantation sociale, que l'entreprise est parvenue à mener sa stratégie autonome propre par rapport au groupe international dont elle fait partie. En se servant de sous-traitants de la région, l'entreprise est arrivée à obtenir, au sein de ce groupe multinational, des parts de marché bien supérieures à ce qu'auraient permis les budgets d'investissement de l'entreprise isolée. Inversement, les parts de marché et les gains accrus contribuent à promouvoir le statut de l'entreprise au sein du groupe et créent donc la base d'une plus grande indépendance en matière de choix de la stratégie. Du point de vue de la théorie de la région industrielle, le cas Balder peut être vu comme une manière d'organiser les relations envers le marché international. La région peut ainsi alors accéder aux débouchés internes du

groupe dans des sociétés multinationales qui organisent ainsi une part des exportations de la région industrielle.

Ce cas constitue apparemment un exemple heureux du fait que toutes les parties peuvent gagner dans une entreprise, lorsqu'elles sont en mesure de s'entendre sur une stratégie locale cohérente.

### **LE ROLE DE L'ENTREPRISE DANS LA PRODUCTION DE QUALIFICATIONS : QU'EST-CE QU'UN VERITABLE ENVIRONNEMENT FORMATEUR?**

L'objectif premier de la présente enquête a été de déterminer "le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications, par l'utilisation de la formation continue et de l'organisation du travail" soit, en d'autres termes, de définir "à quelles conditions (internes et externes) une entreprise pouvait être considérée comme un véritable environnement formateur?".

Nos études de cas offrent une possibilité directe de répondre à cette question. A l'un des bouts de l'échelle, nous avons Balder et l'agence de Herning de Glum qui, toutes deux, ont créé un cadre organisationnel pour le développement continu des qualifications de chaque employé, tandis qu'à l'autre bout de l'échelle, nous avons Torkel qui a eu recours à la formation professionnelle pour reconverter sa production et a ensuite réduit le développement continu des qualifications à n'être plus que l'apprentissage par de nouveaux employés de tâches déjà existantes, ce qui ne mérite probablement pas la désignation de "véritable environnement formateur". La comparaison des conditions (tant externes qu'internes) pourrait ensuite, montrer certains des facteurs qui déterminent les rôles pouvant être joués par l'entreprise dans le développement continu des qualifications.

On doit mettre en garde contre une comparaison aussi irréfléchie. Quel critère permet-il de considérer une entreprise comme un "véritable environnement formateur"?

S'il faut trouver ce critère par rapport à chaque individu composant la main-d'oeuvre d'une entreprise, la réponse devient complexe et différenciée. Charles Sabel (1982, chap. 3) a brillamment souligné la manière dont les "visions du monde" et les "carrières professionnelles" de divers groupes de travailleurs varient non seulement par rapport à l'idée occidentale dominante de la classe moyenne, mais aussi mutuellement entre "les ouvriers qualifiés" et les nombreux types d'"ouvriers non qualifiés" (Sabel distingue ici entre "workers with plant-specific technical skills" (ouvriers ayant des compétences techniques spécifiques à l'usine), "peasant workers" (ouvriers paysans), "would-be craftsmen" (aspirants artisans) et "Ghetto-workers" (ouvriers de ghetto). La diversité des "visions du monde" fait que les différents groupes de travailleurs envisagent de façons très diverses leur "carrière professionnelle" et par conséquent aussi l'un des moyens de la réaliser : la formation continue.

A un bout de l'échelle, nous avons l'individu de la classe moyenne qui souhaite faire une carrière l'amenant à des échelons toujours plus élevés de la hiérarchie organisationnelle. Pour cet individu, un véritable environnement formateur se trouve là où, il a la possibilité d'assumer une activité qui accroisse ses qualifications formelles lui permettant d'être nommé à un poste supérieur. En bref, il cherche à étoffer son curriculum vitæ pour accroître ses chances de "mobilité ascendante" (upward mobility).

A l'autre bout de l'échelle, nous trouvons le travailleur de ghetto dont l'expérience la plus importante est que, rien ne réussit ni dans la famille, ni au travail. Pour un tel individu, un vrai



environnement formateur pourrait être, notamment, des organisations en mesure de traiter ce genre de personnes avec indulgence et présenter l'autre joue chaque fois qu'ils commettent des infractions graves à des règles, etc. jusqu'au jour où ils comprennent qu'ils avaient une dette envers l'entreprise et qu'ils devaient cesser de croire que, et de s'attendre à ce que tout rate. Cette évolution classique a été constatée chez les délinquants et les toxicomanes qui subissent un changement et sont si fascinés par le processus qui les a transformés, qu'ils tentent d'appartenir à la collectivité sociale et professionnelle de leurs anciens orienteurs.

Ils reprennent donc lentement la "vision du monde" et le schéma de carrière qui caractérisent notamment les "would-be-craftsmen" (aspirants artisans) ou développent une loyauté particulière envers leurs supérieurs et obtiennent un statut assimilé à celui des "ouvriers ayant des compétences spécifiques à l'usine", avec la dépendance des cadres moyens d'une organisation particulière, qu'entraîne cette position.

Entre ces deux pôles, nous trouvons notamment les "ouvriers qualifiés" et les "ouvriers paysans non qualifiés".

Selon Sabel, ce qui caractérise les "ouvriers qualifiés" c'est qu'ils se considèrent comme membres d'une "communauté" professionnelle qu'ils ont appris à respecter parce qu'ils savent que cette communauté professionnelle dispose d'un nombre incalculable de compétences techniques et d'expériences auxquelles ils ne peuvent être initiés que s'ils oeuvrent constamment à relever de nouveaux défis avec d'autres ouvriers qualifiés ayant l'expertise de domaines spécialisés. Exercer son métier dans des situations toujours nouvelles est significatif pour leur "carrière professionnelle" et suffit souvent en soi parce que, les "ouvriers qualifiés", en tant que type par opposition à la classe moyenne, n'augmentent pas leurs qualifications pour obtenir un avancement avant tout. L'amélioration permanente de leur compétence professionnelle pour l'amour du métier est la marque de noblesse que l'artisanat a léguée aux "ouvriers qualifiés".

Dans certains pays tels que le Danemark et l'Allemagne, les employeurs ont su tirer parti de la compétence des ouvriers qualifiés et de l'autorité professionnelle qu'ils accroissent progressivement, dans un système de carrière hiérarchique, souvent étayé par le système de formation professionnelle établi au cours des années. Comme nous l'avons vu au chapitre 1er, cela laisse des traces, puisqu'une carrière dans la classe moyenne peut désormais être réalisée en étant enrôlé dans les rangs des ouvriers qualifiés. Nous avons mentionné la manière dont la version "classe moyenne" des ouvriers qualifiés rivalisait avec la carrière professionnelle traditionnelle des ouvriers qualifiés. Cette compétition ne fait pas que mettre sa marque sur l'atelier, mais s'impose de même parmi les cadres, puisque ces deux "visions du monde" se disputent le pouvoir dans l'entreprise. Il s'ensuit, qu'un vrai environnement formateur, pour certains "ouvriers qualifiés", pourrait tout simplement consister à être constamment soumis à de nouveaux défis sur son lieu de travail ou à pouvoir changer de lieu de travail pour trouver de nouveaux défis, tandis que d'autres sont tenus, dans le même temps, de faire reconnaître formellement l'augmentation de leurs qualifications par des avancements, des diplômes et une autorité hiérarchique formelle.

Enfin, la progression des ouvriers qualifiés est compliquée par la variante consistant en ce qu'un grand nombre de personnes de ce groupe considèrent leur existence de salariés comme une préparation financière et professionnelle à la situation de travailleur indépendant. Friedmann (1988) a argumenté de façon convaincante en faveur du point de vue selon lequel, les ouvriers qualifiés de petites entreprises japonaises vendent leur force de travail moins cher pour travailler ainsi, aussi près que possible des problèmes auxquels ils se heurteront lorsqu'ils dirigeront eux-mêmes une petite entreprise. Dans cette perspective, pour les ouvriers qualifiés, des tâches de direction variables dans la pratique courante sont subordonnées à l'obtention de compétences

diverses par la réalisation de tâches également diverses. Les aspects techniques et de management ainsi que les défis sont intégrés dans le travail et sont l'un des impératifs applicables à un environnement du travail idéal. De manière classique, cette intégration a été effectuée en pratique, par le biais de la grande importance des "maîtres artisans" ou des contremaîtres sur les lieux de travail danois notamment, et un poste de contremaître a souvent constitué une bonne formation pour diriger son entreprise propre.

Le dernier groupe des "peasant workers" est exemplaire pour les groupes d'ouvriers qui ont postulé à un emploi industriel, bien que leurs projets de carrière ne soient aucunement liés à des organisations industrielles. L'archétype de cet individu est le jeune homme de la campagne qui va travailler en ville pendant quelques années, pour gagner assez d'argent pour rentrer dans sa région et y acheter une ferme. Une variante bien connue est la jeune femme qui effectue un travail non qualifié pendant quelques années, pour aider sa famille à économiser suffisamment pour acheter une maison. Ce qui est caractéristique de ce groupe de travailleurs, c'est que leur travail est un moyen économique de réaliser un projet personnel tout autre et ils sont donc, en général, satisfaits du type d'organisation du travail lié à la production en série et au taylorisme. Un apprentissage de courte durée à des tâches professionnelles routinières leur a permis de gagner en peu de temps de bons salaires, notamment, par un travail aux pièces individuel et, souvent, cet individu a été intéressé à travailler dur, efficacement et pendant de nombreuses heures chaque jour, du fait qu'il considérait sa vie actuelle comme une phase transitoire de courte durée. Il est difficile de s'imaginer comment un vrai environnement formateur pourrait être harmonisé à de tels travailleurs. En général, ils évalueront une exigence d'apprentissage (informel) à de nouvelles compétences ou de participation (formelle) à des cours internes et externes, d'un point de vue économique à court terme : est-ce que je vais perdre de l'argent par rapport à mes gains habituels en étant placé en situation de formation?

Dans quelque rares cas seulement, où la formation industrielle peut être rattachée à un projet personnel propre, cet individu aura une motivation intérieure pour apprendre: Le "peasant worker" participe certainement volontiers à des stages de soudage qui peuvent lui permettre de réparer lui-même son tracteur plus tard. Et l'ouvrière voit, sans aucun doute, un profit à long terme, à apprendre de nouvelles méthodes de couture. Toutefois, la plupart des ouvriers non qualifiés savent aussi qu'il est tout à fait approprié d'avoir un "certificat", s'ils doivent un jour chercher un autre travail.

Cette image du "peasant worker" n'exclut pas que cette vision du monde puisse subir un changement radical. L'un des thèmes favoris de la sous-littérature est précisément la crise de la personnalité qui se manifeste lorsque ce "travailleur en transit" découvre qu'il/elle est pris au piège. Le rêve d'être propriétaire de sa propre ferme ne devient jamais financièrement possible ou les échéances de la maison sont si lourdes pour le budget mensuel, qu'il faut constamment repousser la possibilité de rentrer au foyer. Lorsqu'il s'en rend compte, cet individu découvre qu'il/elle se trouve en bas de la hiérarchie industrielle.

L'existence n'est pas seulement insatisfaisante au plan financier mais est, aussi, parmi les plus exposées aux risques de chômage et d'accidents du travail. L'apathie est une réaction bien connue à cette constatation, mais des schémas réactionnels typiques consistent aussi à tenter d'améliorer sa position, soit dans le cadre de l'entreprise, en liant son existence à l'utilisation d'une technologie déterminée (en obtenant "des compétences spécifiques à l'usine"), soit en recherchant des compétences pouvant rappeler celle des ouvriers qualifiés ("Would-be-craftsman"). Un environnement formateur idéal pour les travailleurs qui traversent une telle crise pourrait consister en un jeu de lieux de travail, entre lesquels on pourrait se déplacer, des endroits ayant des exigences faibles, aux endroits ayant des exigences élevées en matière de savoir technique et où, ce déplacement dans la communauté de travailleurs signifierait un

mouvement progressif au sein du groupe central des "core-workers". De nombreuses manières, le système de formation professionnelle danois est un cadre institutionnel idéal pour transformer au plan de l'entreprise, un tel mouvement, de la position exposée à des risques que constitue l'existence de "Worker with plant-specific skills", en une existence de "would-be-craftsmen". Les cours des centres de formation AMU danois permettent de codifier les qualifications croissantes comme étant précieuses sur le marché du travail général des ouvriers spécialisés. A cela, s'ajoutent les régimes applicables aux apprentis adultes et les possibilités de transfert et de reclassement du stade d'ouvrier spécialisé à celui d'ouvrier métallurgiste.

En différenciant les impératifs imposés à un "vrai environnement formateur" de cette manière, en fonction des critères qu'ont divers groupes de travailleurs pour leur carrière professionnelle, nous obtenons deux choses : d'une part, nous pouvons comparer les trois environnements que les études de cas ont fait apparaître avec des critères généraux et, d'autre part, nous pouvons peut-être commencer à comprendre pourquoi, dans deux des cas, il s'est manifesté une dynamique autonome entre les activités de formation continue et l'évolution de l'organisation du travail tandis que, dans le troisième cas, il s'agissait d'un changement isolé.

#### **CARACTERISTIQUE SYNTHETIQUE DE LA PRATIQUE EDUCATIVE DES TROIS ENTREPRISES ETUDIEES**

En tant que type idéal, l'entreprise de production en série organisée sur le modèle tayloriste était une forme de contrat social, sans être nécessairement une alliance particulièrement harmonieuse entre, d'une part, les cadres et les techniciens de la classe moyenne intéressés à escalader l'échelle hiérarchique de la grande entreprise et, d'autre part, les travailleurs intéressés à gagner autant d'argent que possible en exécutant des tâches routinières simples dans le cadre d'un travail qui était rarement un but en soi. Taylor n'a pas simplement développé ses théories sur les principes de management pour intégrer de la manière la plus facile possible, des "peasant workers" hétérogènes ayant immigré aux Etats-Unis dans l'enfance du fordisme. Il a, dans le même temps, conçu un espace organisationnel où les visions du monde de deux groupes très divers pouvaient coexister.

Dans la plupart des pays d'Europe occidentale, ce modèle idéal a toutefois posé des problèmes. Des groupes importants de formes d'organisation traditionnelle de l'industrie de ces pays se sont trouvés en difficulté, avant tout, le groupe d'ouvriers qualifiés qui ne pouvait pas immédiatement avoir de place dans cet espace. Les traditions et les différences socio-culturelles entre les pays créaient des conditions très diverses de développement de stratégies susceptibles de procurer aux ouvriers qualifiés une place dans la nouvelle organisation industrielle de type idéal. Ceci est l'une des principales sources de différence dans l'organisation industrielle, sur lesquelles les chercheurs d'Aix nous ont ouvert les yeux.

Au Danemark, les ouvriers qualifiés étaient bien armés pour des raisons dont il a été rendu compte par ailleurs (Kristensen 1991 et 1992). Les ouvriers qualifiés sont notamment parvenus à faire de la hiérarchie, leur domaine, en utilisant avec diligence les possibilités de formation continue aboutissant aux diplômes d'ingénieur (de "Teknikum") et en organisant des cours de formation continue dans un grand nombre des domaines où le taylorisme prescrivait que le développement des méthodes et la planification devaient se faire dans des fonctions staff séparées. En bref, les fonctions line and staff des services de production devinrent avant tout le domaine des ouvriers qualifiés danois et, pour la même raison, la plupart des postes d'atelier ont continué d'être occupés par des ouvriers qualifiés. La dynamique des usines danoises était donc, comme nous le laissons entendre au chapitre 1er, assez différente de ce qu'on attendrait d'une version du taylorisme relative à l'idéal-type. Il s'agissait d'une forme d'organisation où le statut et la répartition de l'autorité n'ont jamais eu les degrés et la nature du type idéal et où il y

avait, par conséquent, moins de tensions que dans la plupart des autres pays. Mais, dans le même temps, c'était une variante organisationnelle où les groupes de travailleurs devaient constamment lutter pour maintenir leurs "visions du monde" et leurs "carrières professionnelles". L'éthique artisanale traditionnelle relative à l'apprentissage constant de nouveaux aspects du métier pour l'amour du métier était toujours en conflit avec l'éthique plus orientée vers la classe moyenne, visant à acquérir une formation continue pour s'élever dans la hiérarchie. Et dans le cadre de cette compétition, l'organisation des ouvriers non qualifiés a développé la stratégie des ouvriers spécialisés pour, au moyen de systèmes de formation continue formalisés, disputer le pas aux ouvriers qualifiés dans l'atelier par les propres méthodes des ouvriers qualifiés: la formation continue.

Cette course aux "postes" de travail, aux qualifications et aux possibilités de carrière entre divers groupes d'employés est absente chez **Torkel**. La conséquence de la modification de l'organisation du travail a notamment été l'élimination de la couche de cadres moyens où les employés orientés vers la classe moyenne pouvaient voir une possibilité d'avancement et de poste. A la place, il est pour ainsi dire apparu un vide entre les groupes. Les postes de cadres sont pourvus par recrutement externe. Le petit groupe d'ouvriers qualifiés techniciens n'est pas menacé par la majorité composée de monteuses et, dans le même temps, ceux-ci n'ont, dans l'ensemble, pas de possibilité de "s'élever" à des postes de direction responsables. Ils ont des tâches qui concernent avant tout la réparation, l'installation et l'entretien de matériel de production et de mesure et laissent les réflexions sur les petits réajustements quotidiens du mode de travail et de la routine aux responsables de la production. Les responsables de la production, peu nombreux, ont peu de possibilités de développer leur travail et leur carrière dans le cadre de l'entreprise. Pour ces deux groupes, de nouveaux défis devraient, globalement, pouvoir être relevés par le biais de la mobilité externe.

D'autre part, la caractéristique des monteuses a changé : d'une main-d'oeuvre qui était de passage, on est passé à une main-d'oeuvre plus permanente. L'obligation d'un effort de formation global et de plus longue durée a, sans aucun doute, pendant la période de transition, fait partir les ouvrières qui se considéraient comme des employées à court terme (du genre "peasant workers") vers des endroits où les exigences d'apprentissage étaient moindres. Il reste un groupe d'ouvrières qui, de la même manière que les "workers with plant-specific knowledge", tentent de s'assurer un emploi durable et stable. Pour ces femmes, le perfectionnement a signifié, avant tout, qu'elles se sont libérées des collègues qui avaient "fait preuve d'ambition", qu'elles devaient faire semblant d'écouter et, envers qui, elles devaient faire preuve de loyauté pour garder leur travail. Dans le même temps, leurs possibilités de carrière sont très faibles. Dans l'entreprise se produit un phénomène bien connu : il s'y développe des équipes de travail qui marchent bien et d'autres qui marchent mal. Cette mythologie est très nette, tant chez les cadres, que chez les monteuses, et ce mythe maintient en activité une certaine "carrière professionnelle". Les monteuses qui appliquent sciemment une stratégie pour s'assurer un emploi durable dans l'usine chercheront automatiquement à être intégrées à des équipes ayant une meilleure réputation que les autres. Une telle mobilité implique que la monteuse suive chaque fois un programme d'apprentissage informel. Il s'ensuit que le mythe est renforcé et qu'il apparaît progressivement une "hiérarchie" entre les équipes de travail dont certains se composent de monteuses qui, en passant peu à peu par plusieurs équipes, sont arrivées à leur équipe actuelle jouissant d'une bonne réputation. Les équipes qui ont bonne réputation se composent ainsi de personnes ayant des connaissances et une expérience vastes d'un grand nombre des "compétences spécifiques à l'usine" tandis que, les équipes dont la réputation est mauvaise se composent automatiquement d'employés en route pour un nouvel emploi sur le marché du travail externe ou interne. En situation de licenciement, la direction distinguera automatiquement entre les équipes alors qu'auparavant, on distinguait entre les travailleurs

individuels. Il se produit une stratification entre les équipes centrales et les équipes périphériques mais, pour ce qui est des monteuses, qui espèrent davantage de leur activité professionnelle que simplement un emploi stable, Torkel n'offre guère de possibilités. Antérieurement, une bonne conduite et des compétences constituaient la base d'une carrière orientée vers la classe moyenne. Aucune voie, aussi longue qu'elle soit à travers la hiérarchie des équipes, ne crée de possibilité de promotion. Dans le même temps, la mobilité inter-équipes ne qualifie pas une ouvrière à un poste cadre dans une autre entreprise, puisque la hiérarchie des équipes n'est pas particulièrement appréciée sur le marché du travail externe. Cette impression est renforcée par le fait que Torkel a interrompu ses activités de formation continue formalisées. On pourrait très bien s'imaginer que des monteuses, des diplômés plein les bras, pourraient se procurer des postes cadre (vision du monde classe moyenne) ou présentant un défi technique (vision du monde "would-be-skilled worker") dans d'autres entreprises pour, ensuite, se mettre à recruter leurs collègues des équipes ayant une bonne réputation. Suivre des cours formalisés dans le cadre des formations du marché du travail auxquels participent aussi les employés d'autres entreprises ne conférerait pas simplement des qualifications formelles, mais permettrait aussi d'établir les contacts qui servent lorsque les entreprises recrutent de nouveaux employés. L'entreprise a évité ce danger en tenant, à l'époque, les premiers cours destinés aux salariés de l'entreprise.

Dans sa forme actuelle, l'organisation du travail de l'entreprise est ainsi essentiellement une "impasse" bien organisée pour les ambitieux, que ces ambitions soient professionnelles ou hiérarchiques. Toutefois, la nouvelle organisation du travail est une tentative de trouver l'équilibre qu'il est normalement si difficile d'atteindre pour les entreprises taylorisées, que la main-d'œuvre devient indifférente à la qualité de la production. Il reste à savoir si l'équilibre actuel implique que l'entreprise se trouve comme une île dans un océan de chômage où elle peut faire son choix parmi les "peasant workers" et tenter d'éviter les "Ghetto-workers", bien que ces groupes agissent comme des menaces assurant la discipline sur les ouvriers salariés. Les Ghetto-workers et les peasant workers sont ainsi, outre les "would-be-skilled workers" et les travailleurs ayant pour ambition de s'élever à la classe moyenne, les groupes d'employés à qui la nouvelle organisation du travail de l'entreprise a fait perdre des possibilités.

La rivalité entre les divers groupes d'employés autour des caractéristiques de leur poste de travail est, par contre, un élément vivant de la conscience dominante chez **Balder**. La pratique actuelle en matière de formation continue a pour base une motivation importante: les ouvriers qualifiés souhaitent par ce biais s'assurer le travail sur les machines CNC. La formation continue les a empêchés d'être supplantés par les ouvriers non qualifiés et, d'autre part, ils ne risquent actuellement pas d'être remplacés par des programmeurs spécialisés. Toutefois, ce motif pour suivre une formation continue n'est plus le souci premier ni de l'employé individuel ni des divers groupes de salariés. A la place, la formation continue sert à devenir entièrement autonome dans le cadre de son travail de sorte que, chaque poste de travail fonctionne comme une unité indépendante où la planification et l'exécution forment un ensemble intégré. Pour cette raison, les fonctions line and staff de la hiérarchie se réduisent à un minimum absolu, et il apparaît une pyramide très plate. Cela exprime dans une certaine mesure, le fait que l'éthique professionnelle traditionnelle des ouvriers qualifiés a triomphé. L'entreprise apparaît aujourd'hui comme un lieu de travail idéal pour pratiquer la vision du monde de la carrière professionnelle d'ouvrier qualifié. Il est possible de combiner le travail quotidien et le système de formation continue de telle manière que le perfectionnement permanent pour l'amour du métier soit pratiqué. Et, si la "place" occupée aujourd'hui par l'ouvrier qualifié devait perdre son pouvoir d'attraction et cesser de représenter un défi, celui-ci/celle-ci peut se préparer à trouver une autre place en donnant la priorité à de nouveaux cycles de cours dans des établissements de

formation continue délivrant au travailleur des certificats formels de ses nouvelles compétences. Cette compétence peut lui servir tant sur le marché du travail interne que sur le marché externe.

Les possibilités de mobilité interne sont vastes puisque l'emploi fait toujours l'objet d'une annonce dans l'entreprise, de sorte qu'une carrière professionnelle typique finit par se composer de la connaissance de nombreux postes de travail dans l'usine, mais souvent aussi, de fonctions de direction et de coordination. Les cadres formels sont souvent recrutés parmi les travailleurs qui, de cette manière progressive, ont obtenu une connaissance des divers domaines de l'entreprise et ont donc des antécédents professionnels leur permettant de coordonner l'ensemble des domaines de fonctions. L'autorité de ces cadres repose donc, en général, sur des connaissances professionnelles et l'autorité qu'ils exercent prend dans une faible mesure la forme d'une compétence formelle et est plutôt un dialogue professionnel dans lequel le titulaire d'un poste de travail est considéré comme "l'expert véritable". Les ouvriers qualifiés ayant des "ambitions de s'élever à la classe moyenne" et souhaitant monter sur l'échelle hiérarchique ont donc dans une mesure moindre, la possibilité de réaliser leur carrière dans le cadre de Balder et seulement à la condition qu'ils exécutent leur fonction formelle avec une compétence professionnelle. Les différences de statut entre les cadres et les ouvriers qualifiés sont minimales dans l'entreprise. Pour le personnel cadre recruté à l'extérieur, tels que, par exemple, les ingénieurs, les vendeurs, etc. il peut être difficile de jouer ces rôles chez Balder et ce qu'il faut apprendre pour assumer de tels rôles n'aura qu'une très faible valeur si ces cadres se contentent de considérer l'entreprise comme une étape dans une carrière de type "classe moyenne". Pour le meilleur et pour le pire, l'entreprise est devenue l'arène où se déroule la carrière traditionnelle d'artisan.

Cela s'exprime aussi par rapport aux ouvriers non qualifiés. Certes, il existe une convention tacite entre les délégués syndicaux des Fédérations SID et Metal sur le maintien du rapport existant entre les ouvriers qualifiés et non qualifiés, mais cette convention est respectée avec une certaine impatience de toutes parts. L'intégration du travail sur chaque poste de travail a notamment eu pour conséquence qu'un certain nombre de fonctions typiques pour les ouvriers non qualifiés ont disparu, dont les emplois dans le domaine du transport, les postes purement d'opérateur et les emplois de manoeuvre assistant des installateurs qualifiés. Pour que les ouvriers non qualifiés puissent maintenir leur part en pourcentage dans l'usine, il a donc fallu qu'ils soient, de plus en plus, également en mesure d'accomplir une fonction totale indépendante sur des machines déterminées. En raison de la très forte pression imposée aux délais de livraison et à la qualité, il n'est pas possible d'avoir la patience envers des nouvelles recrues qu'exigeraient des "Ghetto-workers". La main-d'oeuvre difficile est éliminée dès la phase de recrutement où seules les personnes ayant une bonne réputation dans la société locale ont une chance d'être engagées. L'impatience susmentionnée envers les ouvriers non qualifiés s'applique ainsi avant tout aux "peasant workers" qui ne sont pas prêts à suivre la formation exigée pour devenir un bon "ouvrier non qualifié" chez Balder.

Cette impatience ne vaut pas seulement pour la direction de l'entreprise. Le délégué syndical des ouvriers qualifiés a, lui aussi, exprimé son irritation de s'être donné du mal à motiver des ouvriers non qualifiés pour qui un poste de travail industriel n'était qu'une brève interruption dans le cadre de leur existence. Du point de vue du délégué syndical de SID, il est difficile de défendre les emplois actuels pour les adhérents de SID et bien plus difficile de "parvenir à menacer les domaines professionnels des ouvriers qualifiés sans beaucoup de bonne volonté de se perfectionner de la part des ouvriers non qualifiés. Leur délégué a donc été d'accord avec la disposition prise par la direction du personnel visant à recruter avant tout des "ouvriers non qualifiés" ayant des antécédents d'ouvriers qualifiés. Chez Balder, un mécanicien automobile est typique du genre d'ouvriers recruté actuellement pour les emplois non qualifiés tandis que les

chances de recrutement des ouvrières, des pêcheurs et autres formes de "peasant workers" souhaitant simplement travailler pendant une brève période dans l'industrie, diminuent. Inversement, les "peasant workers" qui ont exaucé le rêve de leur vie et ont tenté d'améliorer leurs qualifications par le biais de cours de perfectionnement ont toutes les chances de réaliser leurs nouveaux rêves de "would-be-craft-worker" chez Balder, puisqu'on leur confie des emplois qui ne sont pas "spécifiques à l'usine" et qu'ils peuvent continuer de suivre des cours comme dans le système formel, ce qui continue de les qualifier pour une carrière dans l'industrie. La direction et les délégués syndicaux de l'entreprise fournissent toute l'aide qu'on peut souhaiter si on tente de réaliser ce rêve sous forme d'un apprentissage en tant qu'apprenti adulte, mais sont par contre restrictifs en ce qui concerne le perfectionnement purement formel des ouvriers non qualifiés souhaitant devenir métallurgistes.

Dans la description du cas, nous avons appelé Balder une "usine de formation", et cette entreprise mérite autant que nous l'imaginons possible dans le secteur industriel, la désignation de "véritable environnement formateur". Comme il l'a déjà été mentionné, cela ne s'est pas produit sans sacrifices. Les carrières personnelles qui ont des conditions difficiles dans cette entreprise sont précisément celles qui pourraient s'épanouir harmonieusement sous le régime tayloriste : les "peasant-workers" et les employés rêvant d'accéder à la "classe moyenne". Tous les autres groupes de travailleurs ne peuvent pas travailler dans l'entreprise sans réaliser progressivement leur "carrière professionnelle". Isolément, l'entreprise pourrait donc contribuer facilement au développement du marché du travail dualiste contre lequel nous avons mis en garde en introduction. L'interaction active avec les établissements de formation continue, les associations professionnelles et les associations de branche de Horsens, que l'étude de cas a révélée dans le même temps, en particulier le régime des "volants", pourra toutefois contrebalancer cette tendance, mais jamais totalement. Les qualifications pouvant être acquises en participant à l'existence de Balder seront d'un profit limité si on souhaite réaliser une vie de pêcheur, d'agriculteur ou de femme au foyer et, plus le développement du modèle de l'entreprise durera longtemps, plus l'écart auquel se heurtera le "ghetto-worker non socialisé s'accroîtra. Comme les syndicats de la ville semblent converger vers l'opinion qu'un perfectionnement général de la main-d'oeuvre est l'ingrédient principal de la stratégie professionnelle locale, cela impliquera que les barrières fermées aussi bien devant les "ghetto-workers" que devant les "peasant-workers" seront encore plus hautes à franchir et, étant donné le très haut taux de chômage des jeunes au Danemark, cela risque d'avoir des conséquences graves. Pour les chômeurs sans le soutien organisationnel d'une entreprise ou de syndicats, la pression exercée sur les établissements de formation continue, en raison de la stratégie syndicale actuelle, renforce l'effet de ces barrières. Les chômeurs isolés se retrouvent au bout de la queue des demandeurs de cours de perfectionnement très recherchés, tandis que ces chômeurs se sentiront démotivés par le fait d'avoir accompli de longs cycles de cours non demandés sur le marché du travail. La mort du taylorisme semble avoir laissé la société avec un mécanisme manquant, sans "rites de passage" entre la carrière professionnelle active et l'état de chômeur. Dans cette ville, c'est avant tout le réseau social qui compense aujourd'hui l'absence de "rites de passage", et ce mécanisme, de par la nature des choses, ne donnera aux "ghetto and peasant-workers" que peu de chances.

Que ces mêmes groupes n'aient que peu de chances dans **l'Agence de Glum de Herning** ne causera probablement pas de surprise à un Danois. Les banques danoises n'ont pas dans une mesure notable eu recours à la pratique américaine d'engager des "tellers" (caissiers) "non qualifiés" (par ex. des étudiants, des jeunes filles, etc.). Par contre, les banques danoises ont été un lieu de travail idéal pour deux autres groupes de travailleurs. Tout d'abord, les employées souhaitant un lien stable avec le marché du travail avec un horaire leur permettant d'être en même temps mère de famille. Pour ces femmes, la formation d'employé de banque constituait

une possibilité idéale, comparable à un emploi administratif et commercial dans le secteur public et, souvent, ce "revenu d'appoint" pouvait être adapté de façon flexible aux besoins familiaux grâce à un emploi à temps partiel. Le deuxième groupe de travailleurs était avant tout constitué par des employés ayant des ambitions de type "classe moyenne" qui pouvaient être réalisées dans la banque par la mobilité vers le haut pour parvenir au poste de directeur d'agence en passant par les fonctions de sous-directeur. Un emploi assez bien rémunéré pouvait être compatible avec de grandes possibilités de formation - internes à la banque et dans le cadre du système danois de formation professionnelle - et, en général, les sacrifices nécessaires pour se perfectionner, dans la jeunesse, pendant le temps libre, étaient couronnés de succès si tôt, que les employés de banque trouvaient typiquement leur statut comparable à celui des techniciens moyens et des universitaires.

Les grandes fusions bancaires ont ouvert au groupe ayant des ambitions de type "classe moyenne" de vastes territoires. Aujourd'hui, les banques constituent une jungle de niveaux hiérarchiques, et du fait de la complexité et de l'internationalisation croissantes du secteur financier, le "siège" s'est enrichi d'un jeu extraordinaire de fonctions staff compliquées alors qu'il devenait dans le même temps possible d'être engagé dans des agences à l'étranger. Les salariés ayant débuté leur carrière par une formation d'employé de banque ont, à la vue de ces possibilités de carrière, été soumis à une pression puisque de nouveaux groupes avaient fait leur entrée dans l'univers bancaire autrefois si clos. Des universitaires ont occupé les fonctions de spécialistes du siège et ont modifié le jeu pour ceux qui avaient une formation bancaire. Ce domaine n'est plus aussi prévisible. Les exigences posées à la formation augmentent constamment, et il n'est pas sûr qu'une formation réalisée, dans la jeunesse, pendant le temps libre, donnera des résultats rapides. La seule chose de sûre est qu'un effort supérieur à celui de l'ensemble de ses collègues est nécessaire si on veut avoir une chance. Cela a été accentué dans les dernières années par les réductions de personnel dans le secteur financier. Dans cette situation, les efforts de formation supplémentaires n'ont pas seulement été la condition d'un certain degré de "mobilité ascendante" ; il convient désormais de courir plus vite pour rester à son poste. Il s'ensuit que, alors que les employées de banque et leurs collègues masculins dont la carrière progressait, coexistaient harmonieusement, les employées de banque sont supplantées si elles n'entrent pas dans la course à la formation et à la carrière de leurs collègues masculins.

Ces conditions générales sont une des raisons pour lesquelles il a été relativement facile de réaliser la philosophie relative aux conseillers hautement qualifiés au service tant des entreprises que des particuliers.

Comme il l'a déjà été mentionné, nous nous étions trompés en supposant que ce changement de comportement parmi les employés de banque ferait des agences locales, les victimes des employés qui ne voyaient leur emploi dans ces agences que comme un échelon de leur carrière professionnelle où la mobilité verticale impliquait une mobilité horizontale. L'établissement et la création d'équipes de conseillers peuvent être considérés comme l'expression, tant de la tentative des employés de banque de s'organiser spontanément par rapport aux exigences de connaissances désormais imposées au conseiller, que comme une tentative de la part des directeurs d'agence et des directeurs régionaux de stabiliser leurs compétences organisationnelles par rapport à l'instabilité que confère à une agence locale, le passage rapide d'employés et de sous-directeurs ambitieux. Toutefois, l'effet sur l'existence des employés de banque est important. Pour certains d'entre eux, il devient possible de faire carrière dans un rapport de dépendance fixe avec une telle équipe au plan local. En suivant des activités formatrices, en se procurant une connaissance sur des questions spécifiques et sur les conditions de l'industrie locale, etc. ils peuvent obtenir un statut dans les cadres de ces équipes



de conseillers qui garantit que leur permanence dans la banque ne sera pas nécessairement déterminée par le fait qu'ils ont changé de lieu de travail géographique un nombre considérable de fois.

Mais ce compromis entre deux carrières professionnelles antérieures dans la banque constitue, simultanément, l'établissement d'un type de carrière entièrement nouveau. Il rappelle grandement le code de formation traditionnel des artisans. Il y règne une conscience marquée du fait que la collaboration avec d'autres collègues ayant des domaines de compétences divers est une source de perfectionnement propre. Le souhait de développer son professionnalisme propre et celui du groupe agira comme motivation en soi, et comme nous l'avons vu dans l'agence de Herning de Glum, l'équipe a été en mesure de s'engager dans une importante gamme d'activités éducatives qui font que le groupe finit par être composé d'une compétence très hétérogène, allant du savoir financier spécialisé, à la connaissance concrète des branches et des entreprises locales, en passant par la connaissance des conditions de secteurs industriels déterminés. Cette connaissance des entreprises locales est obtenue de manière à assurer l'intégration de l'équipe dans la société locale. Les conseillers ambitieux qui font partie de telles équipes "en passant" seront automatiquement jugés d'après une autre norme que celle qui s'appliquerait si la hiérarchie de recrutement du siège était souveraine. Les "Free-riders" (cavaliers seuls) risquent d'être punis, soit parce que leurs co-équipiers les empêchent de faire reconnaître leur poste comme "un échelon supérieur", soit parce que les dirigeants locaux, par comparaison avec leurs conseillers stables, trouvent les intéressés peu dignes d'avancement.

Autrement dit, l'équipe devient une unité organisationnelle active pouvant développer une conscience collective fixant ses propres normes et développant ses stratégies propres. A Herning, cela s'exprime le plus clairement par le fait que l'équipe pouvait s'imaginer que certains de ses membres cherchaient un emploi au siège pour apprendre certaines compétences nouvelles et établir des contacts informels susceptibles d'améliorer le travail courant de l'équipe. Dans ce cas, l'équipe neutralise "l'ambition d'accéder à la classe moyenne" de l'individu qui, normalement, exciterait les ambitions de carrière du conseiller qui bénéficierait de cette chance et la remplace par une ambition d'artisan fondée sur le groupe. Si une telle stratégie locale est possible et peut réussir, c'est sans aucun doute qu'une telle compétence est rentable. Si l'agence obtient de bons résultats financiers, cela donnera au directeur une autonomie et un pouvoir de négociation considérables par rapport au siège. Il deviendra possible de promouvoir les intérêts de l'agence et d'imposer sa volonté dans un plus grand nombre de cas.

Mais il apparaîtra aussi, une hiérarchie informelle entre les agences locales. Certaines agences et leurs équipes auront un statut élevé tandis que d'autres auront un statut inférieur, de telle sorte, qu'il sera bien plus avantageux d'avoir travaillé dans une agence de Herning excédentaire que dans une agence déficitaire. Dans un tel cas, la situation se renverse pour une équipe locale qui peut désormais recruter des collaborateurs ayant des connaissances dont on souhaite enrichir l'équipe et lorsque les personnes recrutées sont plus que formellement intéressées à avoir travaillé dans cet endroit. De telles équipes peuvent devenir un véritable environnement formateur pour deux groupes d'employés, ceux qui ont les attitudes artisanales traditionnelles et ceux pour qui la carrière dans la classe moyenne compte le plus. Dans le travail courant, la possibilité de distinguer entre ces deux groupes est compliquée par le fait que la recherche, par chaque employé, d'un savoir spécialisé peut, aussi bien être dirigée par le développement des compétences pour l'amour du métier, qu'être le facteur gagnant dans la rivalité relative aux échelons hiérarchiques supérieurs. Enfin, le savoir spécialisé que cherchent à se procurer les employés locaux est, le plus souvent, catalogué formellement comme qualifiant, tant sur le marché du travail local, que sur le marché du travail national des dirigeants extérieurs au secteur bancaire. La participation active dans une équipe de conseillers dans l'agence de Herning pour

ces deux groupes d'employés est à comparer à la situation d'un habitant de la "Nouvelle-Atlantide" de Francis Bacon pour ce qui est de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information, mais les possibilités qu'y ont les femmes de survivre en tant que mères ne sont pas bonnes. Celles-ci risquent d'être cataloguées - pour de tout autres raisons - de "free-riders" (cavaliers seuls), tant par la communauté informelle de travailleurs, que par les dirigeants formels.

### **CARACTERISTIQUES TYPQUES DES ENTREPRISES CONSTITUANT UN VERITABLE ENVIRONNEMENT FORMATEUR**

Comme il ressort de ce qui précède, la mise en place des deux environnements formateurs les plus dynamiques ne résulte pas d'une conception ou d'un plan. A la différence de Torkel, où la direction a mis en application un changement planifié de l'organisation du travail et exécuté celui-ci ensuite en se servant notamment de la formation continue comme moyen, la formation continue dans les deux autres environnements a, pour ainsi dire, été utilisée par les employés pour s'assurer une place dans le nouveau type d'organisation qui subit par là des changements courants. Le trait commun dominant de ces deux organisations est la rivalité permanente qui est apparue entre deux groupes de travailleurs ayant chacun son "projet" personnel. Dans une certaine mesure, on peut dire que les deux groupes rivalisent aussi pour imposer à l'autre groupe, les valeurs que leur vision du monde respective représente.

Dans la phase provisoire, les deux entreprises vont dans un sens où les travailleurs qualifiés ont, dans une mesure considérable, imposé leur projet personnel, à ceux qui ont des ambitions du type "classe moyenne". L'autonomie professionnelle qui caractérise tant le titulaire d'un poste de travail dans le groupe de production et le conseiller dans l'équipe laisse très peu de place pour que les cadres puissent avoir recours à une autorité formelle. Le contrôle et la coordination dans l'entreprise sont forcés d'être exercés par le biais de l'autorité professionnelle et ceux qui souhaitent avoir une autorité de dirigeants sur les autres ont, dans une grande mesure, perdu leur pouvoir. Dans les deux entreprises, les employés apprennent leur travail sur le tas. Ils peuvent choisir de lui donner une définition plus ou moins large, au fur et à mesure qu'ils utilisent leur expérience informelle tout en faisant codifier leur emploi à l'aide des cours formalisés du système de formation professionnelle. Dans les deux entreprises, ils ont obtenu, par ce moyen, la possibilité d'oeuvrer à leur propre carrière professionnelle qui ouvre dans une large mesure des possibilités sur les marchés du travail interne et externe.

Dans ces deux environnements formateurs, il est apparemment laissé à l'individu de procéder à l'intégration des qualifications formelles et informelles. Les problèmes potentiels qui y sont liés s'expriment le plus clairement chez Balder où certains ouvriers travaillant sur des machines CNC ont constaté que les cours formalisés répétaient simplement ce qu'ils avaient déjà appris au cours d'une formation informelle "sur le tas". Apparemment, aucune instance n'intervient et n'établit de priorités sur l'usage des actions de formation formalisées. Les choix d'activités formatrices faits par les employés de banque de Herning semblent, dans une grande mesure, suivre aussi les souhaits individuels. La constitution de compétences dans le groupe de production et l'équipe de conseillers peut donc très bien être aléatoire et incohérente, prise globalement, du point de vue d'une entreprise. Les implications pour les possibilités de choix stratégiques peuvent donc être très peu claires.

De ce point de vue, il est possible d'interpréter la tentative de la direction de parfaire la décentralisation des responsabilités chez Balder, comme une tentative de la part de ceux qui ont des ambitions du type "classe moyenne", d'imposer leur code à ceux qui ont une vision du

monde "skilled workers". On peut dire, aujourd'hui, que les dirigeants de Balder ont la responsabilité sans le pouvoir, y compris le pouvoir de donner la priorité aux formations. Les efforts déployés pour transférer cette responsabilité au groupe de production en déléguant à celui-ci également la responsabilité du résultat financier du travail du groupe aurait sans aucun doute pour conséquence, de contraindre les groupes à développer une stratégie consistante permettant de donner la priorité aux activités formatrices, etc. Du fait d'un tel changement, le dernier reste d'autorité formelle s'effondre et les groupes d'employés de bureau et de travailleurs sont mis sur un pied d'égalité dans une sorte d'organisation "du type communauté villageoise" horizontale ou d'une organisation ressemblant à une bureaucratie professionnelle. La délégation de la responsabilité financière aux travailleurs imposera à ceux-ci de se faire mutuellement des reproches pour des retards de livraison et la mauvaise qualité de leurs produits. Ils seront forcés de se voir comme des coûts et de décider si leur poste ou celui d'un collègue doit être supprimé pour raison d'économies par égard pour la bonne marche du reste du groupe. En bref, il leur est imposé certaines des pénibles obligations qui ont été le prix de l'obtention d'une carrière du type "classe moyenne". Automatiquement, un tel glissement fera que la rivalité, dont nous avons affirmé (dans une section précédente) qu'elle existait typiquement dans le groupe de direction et la communauté de travailleurs d'une entreprise, se transformera en schizophrénie dans le groupe de production et pour le travailleur individuel. Quelques questions illustrent à quel point nous sommes loin de pouvoir nous imaginer cette nouvelle organisation que deviendront l'entreprise et l'environnement éducatif : quel rôle joueront le syndicat et le délégué syndical dans un tel système? Qui est l'employeur? Les anciens dirigeants deviendront-ils des consultants et des thérapeutes lorsqu'il faudra régler les crises personnelles et les crises de groupe?

Ces problèmes rencontrés chez Balder sont mis en parallèle par des problèmes semblables dans l'agence de Hering de GLUM. Dans ce dernier cas, nous n'avons pas trouvé de solution à la manière de rendre compatible, le choix par les membres d'une équipe d'un savoir spécialisé avec, notamment, la gestion d'un portefeuille pour l'ensemble des prêts bancaires. Qu'est-ce qui empêche les conseillers de réduire le déséquilibre en matière d'information par rapport à certaines branches au détriment d'autres branches sans que la direction tente de regrouper globalement la dynamique de formation de chaque conseiller?

Dans la description de ces deux cas, nous nous sommes laissé fasciner par l'interaction constante entre l'organisation du travail et la formation continue qui se produit dans les deux entreprises mais, comme on le laisse entendre ici, nous ne croyons pas qu'un nouveau modèle dans les deux entreprises ait trouvé un équilibre durable, permettant de caractériser les entreprises qui sont de véritables environnements formateurs, au moyen de caractéristiques bien définies, relatives aux méthodes de coordination, aux formes de contrôle, aux relations d'autorité entre divers groupes et à un système définitif de nouveaux parcours de carrière. Les conditions de l'entreprise - tant internes qu'externes - sont encore trop turbulentes pour prévoir les critères de qualification des divers emplois. Si, par exemple, les groupes de production de Balder se voient "imposer" une plus grande responsabilité financière, les groupes ne devront pas simplement disposer des qualifications techniques primaires qui caractérisent aujourd'hui les membres du groupe. Un savoir en matière d'économie, de débouchés, d'organisation, de management, de psychologie et de technique de négociation doit se combiner chez les mêmes individus qui possèdent des connaissances techniques. Ce type d'employé combinant divers savoirs se retrouve le plus clairement chez "l'apprenti des années 90", le contremaître qui a complété sa formation d'ouvrier qualifié par une formation de "merkonom", l'ouvrier-mécanicien qui a appris la technique de programmation pour devenir programmeur et qui a donc recherché de nouveaux défis en suivant dans son temps libre une formation de "merkonom" et enfin, chez le délégué syndical de l'ensemble des ateliers qui par son expérience et grâce à des cours syndicaux spécialisés sait comment maintenir une communauté de travail saine. Mais cette

aristocratie éducative ouvrière peut-elle servir d'exemple pour définir les impératifs de qualification relatifs aux postes de travail de l'entreprise flexible?

Nous pensons que cette question restera quelque temps sans réponse.

### **CONDITIONS EXTERNES POUR QUE LES ENTREPRISES PUISSENT ETRE DES ENVIRONNEMENTS FORMATEURS DYNAMIQUES.**

Comme indiqué dans ce qui précède (et au chapitre 1er), parmi les conditions internes pour qu'une entreprise devienne un environnement formateur, il faut qu'il existe une certaine rivalité entre les groupes d'employés pour l'obtention pour chaque membre et pour son groupe d'une place sur le lieu de travail. Chez Torkel, cette rivalité n'existait plus notamment parce qu'il y avait un vide ou un no man's land entre divers groupes d'employés.

Cela n'est pas uniquement dû à des facteurs internes à l'entreprise. Les travailleurs de chez Torkel doivent, en général, parcourir 30 km pour suivre des cours de formation continue. Les travailleurs qui ont des ambitions en matière de formation et de carrière doivent ainsi, non seulement, imposer à leur famille et à leur temps libre la charge de leurs études mais aussi, aussi passer beaucoup de temps en transport. Dans les deux autres villes, au plan politique local, on a assuré une grande représentativité des formations professionnelles possibles. On y trouve un environnement formateur intense, à l'exception des établissements d'enseignement supérieur. Par conséquent, les particuliers et les groupes peuvent facilement se procurer un soutien institutionnel dans leur lutte pour l'obtention de la "place" déjà mentionnée dans les entreprises. Dans ces sociétés locales, riches en offres de formation, les activités formatrices ne sont rien de nouveau. Il suffit d'imiter ses parents, ses amis et sa famille. C'est un élément traditionnel de la vie.

Bien qu'il se produise, comme nous l'avons présenté, tant chez Balder, que dans l'agence de Herning de Glum Bank, une restructuration spectaculaire et turbulente de la forme d'organisation de ces entreprises, les personnes impliquées ne voient sûrement pas de grande différence entre eux et ceux de leurs parents qui avaient suivi une formation d'ingénieur de "teknikum" ou de "merkonom". Dans l'agglomération de Torkel, un tel comportement a généralement été lié au "départ" de la société locale. Dans ces sociétés, cette couche de membres de la classe moyenne et de travailleurs aux vastes ambitions professionnelles émigre pour se procurer une "place", souvent sur des lieux de travail de Copenhague. Il ne reste, dans ces endroits, que les personnes immobiles qui connaissent leur "place" et en sont satisfaites.

Il s'ensuit sans aucun doute que des chances évidentes ne sont pas mises à profit. L'Ecole du Prêt-à-porter de Herning (Hernings Tekstilskole) s'est développée sur une base plus modeste (cf. Kristensen, 1992) que la section provisoire du Centre de formation AMU dans le voisinage de Torkel, créée dans le cadre de l'initiative prise en matière de formation continue.

Aujourd'hui, les deux villes du Jutland ont des relations et des contacts institutionnels avec tout ce qui se passe dans le domaine de la formation du marché du travail et dans les environnements de l'entreprise, les écoles locales rivalisent entre elles pour définir ou obtenir un rôle aussi important que possible dans ce champ de possibilités. Cette rivalité est sans aucun doute utile pour que la société locale puisse globalement créer autant d'offres que possible. Cette rivalité institutionnelle manque aussi dans la ville de Torkel. Ce qui, toutefois, caractérise les deux villes du Jutland, c'est que la rivalité entre les établissements scolaires est équilibrée par une coopération coordonnée, en vue d'éviter que la rivalité ne compromette les possibilités

totales des sociétés locales. Pour la seule raison qu'une telle rivalité destructrice se heurterait au dégoût du grand public local, elle aura une action régulatrice par rapport aux écoles mais, dans les deux villes du Jutland, ce mécanisme relativement passif est renforcé par des pratiques régulatrices institutionnalisées. Dans la ville où est située Balder, les syndicats jouent un grand rôle dans l'établissement de cette coopération et on peut, de même, trouver des hommes politiques locaux dans les conseils de direction des écoles.

La manière dont ces mécanismes coordinateurs ont permis d'éviter de faire des formations professionnelles locales, un moyen entre les mains de notables de ces villes et, par là-même, limité les possibilités de formation à ce qui était un besoin instrumental à un moment historique donné, est toutefois une énigme que nous regrettons de devoir laisser sans réponse. C'est, sans aucun doute, cette intense activité qui a, aujourd'hui, une grande importance, pour qu'il n'ait pas seulement été créé un besoin de formation continue parce que l'organisation du travail y a été modifiée mais pour que, dans le même temps, il se produise une redéfinition de l'organisation du travail parce que les divers groupes de travail ayant de nouvelles formations tentent de mettre à profit leurs qualifications en apportant de petits changements à l'organisation du travail. C'est de cette manière que le système institutionnel contribue à influencer et à transformer les qualifications informelles que les entreprises développeraient dans l'ombre, de sorte que ces qualifications informelles aient une importance concrète pour ce qu'on entend par les qualifications formelles dans un système plus large. Et c'est précisément cette rétroaction qui est inactive dans le cas de l'entreprise de Sjaelland.

Un système de formation local complexe et différencié donne immédiatement à l'individu, une possibilité de combiner les possibilités offertes par diverses institutions pour constituer un profil personnel particulier. On peut dire que cet usage expérimental du "système" par des individus actifs a couvert certains des besoins spéciaux d'acquisition de compétences qui ont contribué à permettre les intéressants renouvellements organisationnels de Balder et de l'agence de Glum Bank à Herning. La tendance à ce que les écoles se mettent à coopérer systématiquement sur l'offre de cours combinant des connaissances techniques, économiques, culturelles, linguistiques et juridiques indique que le système de formation professionnelle de cette localité sera actif également à l'avenir pour résoudre certains des paradoxes organisationnels auxquels nous avons fait référence. Cette "new frontier" peut ouvrir la voie à la capacité de créer, dans une société, "des cadres" qui, sans autorité formelle, doivent diriger par leur capacité à combiner des domaines de compétences. En outre, la ville où est située Balder est déjà allée loin pour faciliter l'accès des chômeurs à cette nouvelle interaction entre les entreprises et les institutions éducatives par le biais de la "boutique aux formations" et du "régime des pilotes". Il a été établi des "rites de passage" pour les travailleurs décidés à abandonner une carrière de "peasant-workers" et de "Ghetto-workers". Il ne manque plus que les "rites de passage" qui font abandonner à ces groupes les "visions du monde" qu'ils avaient à l'origine.

L'interprétation de nos études de cas dans cette section signale, à la place, la détérioration de la situation de ces groupes marginaux de chômeurs. Dans la ville où est située Balder, l'ouvrier qualifié sans emploi ne pouvait tout simplement pas se servir du système de formation continue pour augmenter ses probabilités d'obtenir un emploi par des initiatives individuelles. Les cours les plus demandés par l'industrie sont automatiquement fermés aux chômeurs. Le système de formation continue en arrive ainsi, en acceptant les chômeurs pour des cours ayant une faible demande, à démotiver progressivement le chômeur. Seulement dans des cas qui, de par leur nature doivent être peu nombreux, le système s'empare activement des personnes et les prépare à devenir des "pilotes". Un processus progressif, fondé sur l'individu, qui implique lentement ces personnes défavorisées dans la dynamique du nouveau régime industriel, semble ainsi être absent. On peut dire pour ainsi dire la même chose de l'entreprise de Torkel. Cette entreprise

a sans aucun doute été auparavant un lieu de travail idéal pour les personnes qui effectuaient un sondage en vue d'une carrière industrielle éventuelle. Cette voie d'accès facile est désormais fermée et à la place domine une bien plus grande stabilité qui sans aucun doute rend plus simple la situation d'employé, mais plus difficile celle de chômeur.

Cette situation fait qu'il est difficile d'appartenir aux groupes marginaux de l'industrie, les "peasant-workers" et les "Ghetto-workers". Pour les "peasant workers", cela s'exprime par le fait que le taux de chômage du personnel féminin est supérieur d'environ 25% à celui du personnel masculin (respectivement 9,4 et 12,1% en 1991). Tout va mal sur le marché du travail des ouvriers non qualifiés, puisque le taux de chômage moyen des ouvriers spécialisés atteignait 19,9% en 1991, le taux de chômage du personnel féminin étant de 32,4 % et celui du personnel masculin de seulement 17,6% (Statistisk Årbog 1992, pp 170-171).

La plupart des lecteurs danois du présent rapport se sont sans aucun doute étonnés de ce que la désignation de "Ghetto-worker" n'ait pas été simplement utilisée, mais ait été répétée dans cette synthèse finale. Cette expression a de fortes attaches avec le contexte américain, où cette notion est apparue et où Sabel l'a perfectionnée. Dans un contexte danois, cette notion n'a pas les mêmes racines traditionnelles. Si nous nous en servons tout de même ici, c'est parce que, plus que toute autre, elle illustre le processus fondamental de re-socialisation qui, traditionnellement, était étayé par l'industrie, dans les périodes de haute conjoncture. Et cette tâche devient de plus en plus difficile à assumer, étant donné que les exigences imposées à la main-d'oeuvre augmentent progressivement. Les barrières s'opposant à l'accès à la dynamique que nous avons illustrée deviennent de plus en plus hautes. Dans le même temps, le risque d'erreur et les incidences des erreurs deviennent plus graves pour l'individu. Si l'on perd le contact avec le monde du travail, cela risque très facilement d'avoir des conséquences pour la vie privée et inversement. Étant donné le niveau élevé du taux de chômage, il en faut moins pour rejeter "dans les ténèbres", un employé qui traverse une crise personnelle psychique ou physiologique. Notre hypothèse est donc que, dans ces conditions, la dynamique ne rend pas simplement la vie plus difficile mais, au contraire, aide à générer des "Ghetto-workers". Cette hypothèse est confirmée par le fait que, exprimé en fonction de l'état-civil, le chômage est plus élevé pour les divorcés, les hommes comme les femmes arrivant en tête des statistiques avec un taux de chômage d'environ 16%. (ibid)

#### **TECHNOLOGIE ET DEBOUCHES OU ENVIRONNEMENT LOCAL ?**

D'un point de vue technologique/organisationnel traditionnel, on pourra affirmer que, par exemple, la différence entre Torkel et Balder n'est pas due seulement à la dynamique et à la rivalité entre les groupes de travailleurs au plan interne et entre les syndicats, les établissements scolaires et les hommes politiques locaux au plan externe. Par rapport à d'autres entreprises électroniques semblables, Torkel a une organisation du travail extrêmement bien développée tandis que Balder est une usine de machines qui a la technologie et les travailleurs typiques pour un atelier mécanique. Les deux cas se distinguent l'un de l'autre parce que les deux entreprises représentent deux types différents de technologie. Mais est-ce juste? APV-Rosista n'aurait-elle pas très facilement pu se développer pour devenir une entreprise de fabrication en série de composants si les acteurs de l'organisation n'avaient pas été présents dans l'entreprise? Ce n'est pas suivant un "plan directeur" que l'entreprise a décidé de produire des composants dans de nombreux modèles et de nombreuses variantes avec un bref délai de livraison. Cette stratégie était un compromis de nombreuses forces en lutte dans des conditions de propriété externe qui n'était sûrement pas différent de Torkel. Pour des raisons qu'il nous est impossible d'examiner, la direction a décidé, dans le cas de Balder, de lutter pour laisser se réaliser les ambitions du personnel présentes dans l'entreprise en tentant de définir pour l'entreprise une place appropriée au sein de sociétés successives. Dans l'entreprise de Praestoe, la direction semble avoir défini son rôle comme l'adaptation de l'entreprise aux souhaits stratégiques qui étaient ceux du groupe qui la détenait.

Dans l'agence de Herning de Glum, la direction semble avoir malgré tout choisi de considérer les agences de banque locales comme assimilées à une Caisse d'épargne indépendante ayant obtenu l'avantage de pouvoir renforcer son service local de la clientèle à l'aide des prestations que permet l'appartenance à une grande banque. Et dans le cadre de cette philosophie, les activités éducatives des employés sont des facteurs qui agissent de concert. Nous croyons qu'il serait très facile de trouver une agence de Glum Bank où la direction n'a pas défini de la même manière son agence, sa mission et ses attentes quant aux activités formatrices des employés.

Pour des raisons que nous avons déjà exposées, on pourra peut-être trouver un cas opposé à celui de l'agence de Herning, dans le sud du Sjaelland.

Pour la capacité d'une région à générer elle-même un développement, de telles différences ont une importance décisive. La question de savoir si la différence d'attitude est due à des divergences de points de vue ou des différences culturelles restera sans réponse, mais dans les deux exemples dynamiques d'entreprises assumant une formation continue, un fait est indiscutable: tant qu'elles existent de cette façon et suivant cette philosophie, elles contribuent activement à accroître la valeur du capital humain dans la région où elles sont implantées.

La motivation de tels efforts est naturellement plus grande pour les cadres qui ne sont pas sur le point d'aller s'installer ailleurs pour obtenir de l'avancement, mais peuvent trouver des possibilités valant la peine dans les environnements locaux. "L'implantation sociale" (Social embeddedness) est ainsi, probablement, tant la cause, que l'effet, du comportement de ces cadres.



**BIBLIOGRAPHIE**

- AMU Direktoratet, (Direction des formations du marché du travail), 1985 :  
Arbejdsmarkedsuddannelserne, Statistik 1983, Copenhagen.
- ANDERSEN J. GOUL, 1979 :  
Mellemlagene i Danmark, Århus.
- BREINHOLDT O. et al. (ed), 1987 :  
Voksenundervisning, Voksenpædagogik - en håndbog, Copenhagen.
- CEDEFOP, 1984 :  
Systèmes de formation professionnelle dans les pays membres de la Communauté européenne, Berlin.
- CEDEFOP, 1990 :  
Enquête sur la politique de formation continue dans les grandes entreprises, Berlin, texte dactylographié.
- FRIEDMANN, D., 1988 :  
The misunderstood Miracle. Industrial Development and Political Change in Japan.  
Cornell University Press.
- GALENSON, W., 1955 :  
Arbejder og Arbejdsgiver i Danmark, Copenhagen.
- HANSEN, 1987 :  
Arbejdsmarkedsuddannelserne, in Breinholdt et al. (ed) 1987.
- HARTOFT-NIELSEN P., 1980 :  
Den regionale erhvervsstruktur-og beskæftigelsesudvikling, Copenhagen.
- HARTOFT-NIELSEN P., 1985 :  
Industriens regionale udvikling i 1970erne, in Illeris et al. (ed).
- HASTRUP B., 1979 :  
Håndværkets Økonomiske Historie, 1879-1979, Copenhagen.
- HEDEGAARD B., 1990 :  
Le financement de la formation professionnelle continue au Danemark, Document CEDEFOP, Berlin
- Hovedvejlederudvalget, 1982 :  
en oversigt over uddannelsesstilbud i Ringkøbing Amt, Herning Kommune.
- ILLERIS S. et al. (ed), 1985 :  
Industrien - koncentration eller spredning, Copenhagen.
- KNUDSEN L., 1979 :  
Efter Hosebinderne, Herning.

- KRISTENSEN P.H., 1986 :  
Teknologiske Projekter og Organisatoriske Processer, Roskilde.
- KRISTENSEN P.H., 1990 :  
Denmark's Concealed Production Culture, its Socio-Historical Construction and Dynamics at Work. In Borum,F. and P.H. Kristensen (ed) 1990: Technological Innovation and Organizational Change - Danish Patterns of Knowledge, Networks and Culture, Copenhagen.
- KRISTENSEN P.H., 1990 B :  
Industrial Districts in West Jutland, Denmark. Paper Presented at the International Conference on Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Genève, Octobre 1990 (IILS, ILO).
- KRISTENSEN P.H., 1990 C :  
Education, Technical Culture and Regional Prosperity in Denmark, in Sweeney et al. (eds) 1990: Education, Technical Culture and regional Prosperity, Final Report to DATAR, France, SICA. Dublin, Texte dactylographié.
- KUMAZAWA M. AND YAMADA J., 1989 :  
Jobs and skills under the lifelong nenko employment practice, in S. Wood (ed) 1989: The Transformation of Work, Boston.
- MASKELL P., 1985 :  
Industriens omlokalisering 1972-1982, in Illeris 1985.
- MATHIESEN A., 1979 :  
Uddannelsespolitikken, uddannelsesfordelingen og arbejdsmarkedet, Copenhagen.
- MAURICE M., SELLIER F. & SILVESTRE J.J., 1986 :  
The social Bases of Industrial Power, Cambridge, Mass.
- MÆRKEDAHL I., 1978 :  
Uddannelsesmønstre og erhvervsstruktur i Danmark, Copenhagen.
- NIELSEN S.P., 1991 :  
Erhvervsuddannelsessystemet i Danmark, Rapport udkast til CEDEFOP, texte dactylographié.
- PEDERSEN P.O. 1983 :  
Vandringerne og den regionale udvikling, Esbjerg.
- PYKE F., BECATTINI G. AND SENGENBERGER W. (eds), 1990 :  
Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy, Genève:IILS.
- PYKE F. AND SENGENBERGER W. (eds), 1992 :  
Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Geneva, IILS.

SABEL C.F., n.d. :

Moebius-Strip Organizations and Open Labor Markets: Some Consequences of the Reintegration of Conception and Execution in a Volatile Economy (forthcoming in Coleman J. and Bourdieu P., eds: Social Theory for a Changing Society.

SABEL C.F., 1982 :

Work and Politics, Cambridge: Cambridge University Press.

Undervisningsministeriet, 1988 :

Erhvervsuddannelserne, uddannelsessystemet og samfundet i øvrigt, Copenhagen.

WHITLEY R.D., 1992 :

European Business Systems: Firms and Markets in their National Context. Londres, Sage.