

CEDEFOP

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

Document

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

Allemagne

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle



Berlin, janvier 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 pays¹, 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

¹

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

Page

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE NATIONAL

1. L'IMPORTANCE CROISSANTE DE L'APPRENTISSAGE DANS LE MONDE DU TRAVAIL	5
2. LES CONDITIONS ESSENTIELLES DE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE EN ALLEMAGNE - LE "SYSTEME" DE FORMATION CONTINUE ET LES STRUCTURES DE FINANCEMENT	7
2.1 Les segments de la formation continue	7
2.2 Les relations avec la formation professionnelle initiale	8
2.3 Le financement de la formation continue	9
2.4 Le rôle de l'Etat dans la formation continue	10
3. L'ACQUISITION DES QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES DANS LE MILIEU DU TRAVAIL	11
3.1 Innovation ou constance	11
3.2 Attribution de tâches ou flexibilité	13
3.3 Horizontalisation ou verticalisation	15
3.4 Interrelation ou solution isolée	16
3.5 Participation ou orientation	16
4. LE CADRE DU PROCESSUS D'ACQUISITION DES QUALIFICATIONS DANS L'ENTREPRISE	17
4.1 Les structures hiérarchiques de l'entreprise	17
4.2 La formation initiale en entreprise	18
4.3 Les liens entre le recrutement, la gestion prévisionnelle des effectifs et l'étude des besoins de qualification	18
4.4 Les liens entre la conception de la formation continue dans l'entreprise et l'organisation du travail	19
4.5 Importance de la certification par les entreprises des actions de formation	20
4.6 La culture de l'entreprise et la formation continue	20
4.7 Le rôle des représentants des groupes d'intérêt de l'entreprise	21
4.8 Le financement de la formation continue en entreprise	23
5. STRUCTURES REGIONALES DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE	23
6. VARIABLES NATIONALES EXPLIQUANT LE DEVELOPPEMENT DES STRUCTURES DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE	24
6.1 Le cadre juridique	24
6.2 Le rôle des partenaires sociaux	24
6.3 Incidences des structures financières de l'ensemble	25
6.4 L'importance de la politique contractuelle	26
7. CONTEXTE DE L'ANALYSE DES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL	26

DEUXIEME PARTIE : ETUDES DE CAS

ENTREPRISE A	31
1. BASE D'INFORMATION	31
2. PROFIL DE L'ENTREPRISE	31
3. DESCRIPTION GENERALE DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE	32
3.1 Formation professionnelle	32
3.2 La formation continue dans l'entreprise	32
4. CHANGEMENTS DES EXIGENCES DE QUALIFICATIONS A L'ORIGINE D'UN PROCESSUS DE FORMATION SUR LE POSTE DE TRAVAIL	33
4.1 Situation initiale	33
4.2 Formation continue à caractère formel et théorique dans l'électronique de puissance	33
4.3 Formation continue en groupe au poste de travail	35
ENTREPRISE H	37
1. BASE D'INFORMATION	37
2. CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE	37
3. INNOVATION AU NIVEAU DES PRODUITS ET DES PROCEDES	38
4. CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL	38
5. CHANGEMENTS AU NIVEAU DES QUALIFICATIONS	39
6. REPONSES DE L'ENTREPRISE AUX EXIGENCES DE QUALIFICATION	41
6.1 Programme d'intégration	41
6.2 Le programme de qualification technique	41
6.3 Le travail en équipe comme mesure de développement de l'organisation	42
6.4 La promotion de l'organisation chez les cadres	42
6.5 Le processus continu d'amélioration	43
7. FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE	43
7.1 Tendances en progression	43
7.2 Structure de l'offre de formation continue	45
7.3 L'apprentissage au cours du processus de travail	46
ENTREPRISE K	47
1. INFORMATIONS DE BASE	47
2. DESCRIPTION GENERALE DE L'ENTREPRISE	47
3. DESCRIPTION GENERALE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE	48
4. INNOVATIONS DANS LES PROCEDES	48
5. MODIFICATIONS ORGANISATIONNELLES	49

6.	EXIGENCES DE QUALIFICATION	51
6.1	Scriptualisation de la communication	51
6.2	Formalisation de l'archivage	52
6.3	Autonomie dans l'apprentissage du travail	52
7.	REACTION AUX EXIGENCES DE QUALIFICATION	53
8.	MODIFICATIONS STRUCTURELLES DE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE	53

TROISIEME PARTIE : SYNTHESE

1.	INTRODUCTION	57
2.	LE CONTEXTE DES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE AU POSTE DE TRAVAIL	57
2.1	Le poste de travail comme déclencheur du besoin d'apprendre	57
2.2	La préqualification orientée sur le potentiel, un préalable à l'apprentissage sur le lieu de travail	58
2.3	L'apprentissage par le travail	58
2.4	Le travail en groupe comme ébauche de l'aménagement de l'apprentissage sur le lieu de travail	58
2.5	Nouvelles méthodes d'aménagement de l'apprentissage sur le lieu de travail	60
3.	CONDITIONS DE BASE ET VARIABLES INFLUANT SUR L'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL	61
3.1	Interrelation - Solution isolée	61
3.2	Participation - Orientation	61
3.3	Le rôle de la formation initiale en entreprise	62
3.4	L'importance de la validation (certification) des actions de formation continue par l'entreprise ou des organismes externes	62
3.5	La culture de l'entreprise et l'apprentissage sur le lieu de travail	63
4.	RESUME	64
4.1	Technique, organisation et développement des qualifications	64
4.2	La formation continue en entreprise	65
4.3	Le rapport entre la formation continue en entreprise et la formation professionnelle initiale	66
	BIBLIOGRAPHIE	69

INTRODUCTION

Le présent rapport reprend les trois parties de l'étude nationale menée en Allemagne dans le cadre du projet du CEDEFOP consacré aux stratégies des entreprises en matière d'organisation du travail et à leurs effets qualifiants. Le travail s'est déroulé sur trois ans et a comporté trois étapes.

La première étape a conduit, sur la base d'un concept théorique et méthodologique élaboré pour le projet, à l'élaboration d'un rapport "macro" (première partie) qui restitue le cadre structurel national de l'action de l'entreprise. Dans cette partie, on explicite également les hypothèses de base ainsi que les conditions de sélection des études de cas.

La deuxième étape a consisté en des études de cas d'entreprises (deuxième partie), effectuées en 1992, à partir d'un guide d'entretien commun et dont l'objet a été:

- l'utilisation des processus de qualification proches du poste de travail, pour l'actualisation du potentiel de qualification de la formation professionnelle (entreprise A);
- le recours au travail en groupe comme forme d'évolution de l'organisation du travail dans le cadre de la formation continue au poste de travail (entreprise H);
- l'utilisation d'un nouveau système de communication bureautique comme instrument global de qualification au poste de travail (entreprise K).

Enfin, la synthèse (troisième partie) reprend les principales hypothèses de l'analyse macro, les confronte aux résultats des études de cas et en tire de premières conclusions concernant les processus d'apprentissage dans et par le travail. Au-delà, elle essaie de dégager quelques tendances concernant les stratégies de formation continue des entreprises et les évolutions organisationnelles ayant un effet sur les qualifications.

PREMIERE PARTIE

CADRE NATIONAL

1. L'IMPORTANCE CROISSANTE DE L'APPRENTISSAGE DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Le postulat qui forme le pivot du document de base préparé par le CEDEFOP pour cette étude sur les processus d'apprentissage qui ne s'inscrivent pas expressément dans le cadre des actions de formation continue méthodiques organisées dans les entreprises peut être énoncé en substance ainsi : "De nouvelles formes d'organisation du travail qui se démarquent du taylorisme et qui - si l'on en croit les résultats de recherches conduites dans différents Etats membres de la Communauté européenne - sont en train de prendre beaucoup d'importance, conduisent à un accroissement de la demande de savoir-faire et de compétences dont une partie ne peut s'acquérir que par l'expérience. De plus, la transformation de l'organisation du travail ouvre aussi de nouvelles possibilités de qualification dans le cadre du processus de travail"².

Cette étude sur l'Allemagne vise à présenter les liens différenciés entre l'organisation du travail et l'acquisition de qualifications par le travail ou sur le lieu de travail, tels qu'ils sont ébauchés dans cette hypothèse. C'est pourquoi, la méthode adoptée ici ne consiste pas à essayer de voir, avec un souci de représentativité, dans quelle mesure, la tendance décrite - qui sous-tend les changements dans l'organisation du travail - caractériserait le monde du travail de demain, ou serait simplement une évolution, certes démontrable dans certains cas, mais dont l'origine remonte déjà loin. Les études de cas réalisées dans le cadre de ce projet doivent cerner les aspects qualitatifs du postulat énoncé. Elles comportent une analyse de cas de reconversion, - au niveau de services de l'entreprise ou d'équipes de travail - où les exigences quant aux qualifications ont été systématiquement redéfinies et où l'on a recherché de nouvelles voies de transmission des qualifications, incorporant les possibilités d'apprentissage par le travail.

Il fallait aussi ouvrir une discussion sur le postulat de ce projet en soi. Le lien très clair qu'il suggère entre la réorganisation technique des processus de production ou de prestation de services et les exigences accrues en ce qui concerne le niveau et l'étendue des qualifications ne ressort pas aussi nettement des études conduites jusqu'ici, et il doit aussi pouvoir être transformé à la lumière des résultats du projet.

D'une part, toute transformation technico-organisationnelle entraîne aussi une dévalorisation des qualifications existantes. Selon la nature de la transformation, cette dévalorisation peut concerner des savoir-faire mécaniques. Mais il se peut aussi que le potentiel de qualification acquis par l'individu qui possède une longue expérience professionnelle soit profondément affecté et que le processus de conversion n'offre aucune compensation.

D'autre part, les exigences concernant les qualifications peuvent être aménagées à la suite de la réorganisation technique. Car ces exigences, de même que les potentiels de qualification spécifiques, nécessaires et possibles sur le lieu de travail, ne sont pas le résultat d'un déterminisme dont la teneur varie en fonction de la nature du changement. Au contraire, la marge d'action des décideurs de l'entreprise et des salariés concernés, pour reconnaître les nouvelles exigences et y répondre, est considérable. Ce projet a pour pôle d'intérêt, l'analyse des actions possibles et des décisions envisagées ainsi que, celle des conditions de base respectives qui ont dicté les solutions choisies au niveau de la technique, de l'organisation du travail et de l'apprentissage.

Une troisième réflexion est suscitée par le postulat rappelé au début de ce chapitre. Il semble intéressant de rechercher dans quelle mesure, les transformations possibles de l'organisation du travail ont amené les entreprises à revoir la relation entre l'identification des besoins de

²

Méhaut (P.), "La formation continue "formelle" et les effets de l'organisation du travail sur la formation dans les entreprises allemandes, manuscrit non publié. CEDEFOP, 1991, p. 4.

qualification et la définition des actions de formation continue en entreprise. Concrètement, il s'agit de poser la question de savoir si la formation continue en entreprise a été suffisamment décentralisée et si les tendances allant dans ce sens peuvent s'expliquer par les changements dans l'organisation du travail.

Si l'on s'en tient au postulat, il faudrait que les études de cas conduites dans les entreprises puissent démontrer l'existence d'une convergence spatiale et temporelle entre les besoins de qualification identifiés et l'organisation des processus de qualification dans le cadre de la formation continue en entreprise. Cela serait le seul moyen de garantir la flexibilité nécessaire dans le cadre des adaptations aux nouvelles structures du travail.

La dernière réflexion induite par le postulat concerne une question qui est plutôt d'ordre pédagogique, celle de la transposition systématique de l'apprentissage sur le lieu de travail dans des considérations méthodologiques sur la structuration de la formation continue.

Bien qu'en Allemagne, la formation initiale comprenne, par tradition, un apprentissage sur le lieu de travail même et que cette filière joue un rôle déterminant dans la qualification de la majorité des jeunes depuis trois décennies, on dispose de peu de résultats de travaux de recherche qui permettraient d'aménager de manière concrète l'apprentissage au poste de travail³. L'efficacité de cette forme d'apprentissage n'a manifestement pas été considérée comme un thème de recherche, mais comme l'expression de la liberté des entreprises dispensatrices de formation dans ce domaine. Et cette liberté ne devait pas être trop restreinte par des recommandations doctorales.

Quand on parle de la formation professionnelle continue, on songe à cette partie de la formation continue dont tous les segments sont caractérisés par des processus d'apprentissage systématiques. Dans la formation continue organisée dans l'entreprise, en particulier, cette systématisation provient, entre autres, du taylorisme. "On considérait que l'on ne pouvait pas apprendre grand-chose d'un travail largement taylorisé, au contraire, on y voyait un élément déqualifiant et de ce fait, le lieu de travail a été disqualifié comme lieu d'apprentissage"⁴.

Ces derniers temps, l'apprentissage sur le lieu de travail a été remis en honneur dans la formation continue en entreprise. Cette redécouverte a son origine dans trois tendances différentes, mais interdépendantes :

- ❑ L'emploi de nouvelles techniques permet d'adopter, pour l'organisation du travail, dans le domaine technique comme dans les activités administratives, des formes qui respectent l'autonomie et le sens de l'initiative de l'individu, tout en offrant la possibilité d'apprendre dans le cadre du travail.
- ❑ L'intensification de la concurrence internationale oblige les entreprises à améliorer le rapport coût-utilité de leurs actions de formation et, de ce point de vue, des actions proches du lieu de travail sont particulièrement indiquées.
- ❑ Les salariés eux-mêmes sont plus enclins à se perfectionner lorsque les actions proposées ont un rapport direct avec leur activité et lorsque ce qu'ils apprennent peut être immédiatement mis en pratique.

Dans l'expertise préparée pour le ministère de l'Education et des Sciences, l'interrelation entre nouvelles formes d'organisation du travail et formation continue interne, en prise sur l'activité exercée, est désignée comme un champ d'investigation important :

³ Franke (G.), *Lernen am Arbeitsplatz*. Berlin, 1988.

⁴ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Bonn, 1990, p. 418.

"Il reste à la science à étudier [...] si les effets présumés de l'expansion des possibilités d'apprentissage incorporées au processus de travail laissent une marge pour l'action et l'aménagement de ce processus et offrent des chances de participation, voire les exigent, c'est-à-dire si l'extension des marges de manoeuvre dans l'organisation individuelle du processus d'apprentissage favorise le potentiel de structuration de la situation de travail personnelle"⁵.

2. LES CONDITIONS ESSENTIELLES DE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE EN ALLEMAGNE - LE "SYSTEME" DE FORMATION CONTINUE ET LES STRUCTURES DE FINANCEMENT

Le rôle de la formation continue en entreprise dans le contexte national a une influence significative sur les liens entre l'apprentissage et le travail qui doivent être examinés ici. Le CEDEFOP disposant de monographies nationales détaillées sur la structure et le financement de la formation professionnelle continue dans les différents Etats membres de la Communauté européenne, seules quelques données fondamentales nécessaires pour mieux comprendre les structures de la formation continue en Allemagne seront résumées ici. Ces informations concernent :

- les segments de la formation continue, leur importance et leurs liens réciproques ainsi que les rapports entre la formation initiale et la formation continue,
- le financement de la formation continue ainsi que les dispositions juridiques qui le régissent,
- la définition du rôle de l'Etat dans la formation professionnelle continue.

2.1 Les segments de la formation continue

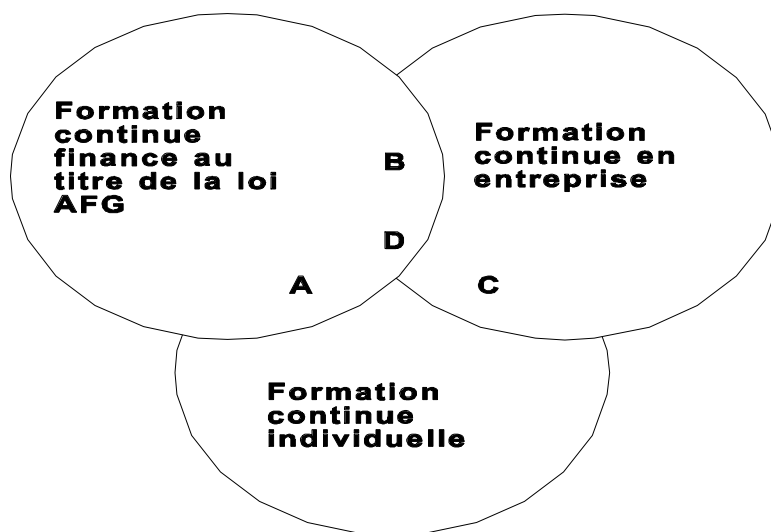
En Allemagne, la formation continue est très différenciée. Elle peut être schématisée ainsi :

Source: E. Sauter, 1989, p.5

⁵ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Bonn, 1990, p. 421.

□ la formation continue aidée par le Bundesanstalt für Arbeit - l'Office fédéral de l'emploi - en application de la loi sur la promotion de l'emploi (AFG) : elle est déterminée en très grande partie par la demande d'actions de formation exprimée par les agences pour l'emploi et s'adresse en premier lieu aux chômeurs ou aux travailleurs qui risquent de perdre leur emploi;

Illustration : segments partiels de la formation continue et zones de chevauchement



- la formation continue individuelle, demandée à titre personnel, en dehors de toute intervention de l'entreprise ou de l'administration ;
- la formation continue interne proposée par les entreprises à leur personnel, qui peuvent aussi s'adresser à des organismes extérieurs si elles ne disposent pas d'infrastructures (suffisantes) pour conduire les actions elles-mêmes.

Le problème de l'analyse quantitative et structurelle tient au fait que les limites entre les différents segments sont parfois floues et que ces segments empiètent plus ou moins fortement les uns sur les autres.

Par exemple, les entreprises peuvent conduire des actions subventionnées par le Bundesanstalt für Arbeit, ou encore, laisser leurs salariés s'absenter pour suivre des stages de formation continue à titre personnel, ou même, leur allouer des aides pour la participation à ces actions. De son côté, le Bundesanstalt für Arbeit peut accorder des subventions aux personnes qui suivent des actions de formation continue de leur propre initiative, par exemple, dans le cas, classique, du perfectionnement en vue de la promotion.

Il ressort de sondages effectués régulièrement dans la population active, qu'en 1988, par exemple, les entreprises étaient, avec 44 % des participants, les principaux opérateurs de la formation continue. Leur rôle s'accroît également dans les actions subventionnées par le Bundesanstalt für Arbeit (de 12 % en 1975, leur part est passée à 14 % en 1987 et à 17 % en 1990)⁶.

Dans la formation continue en entreprise, les activités varient fortement en fonction de la taille des établissements. Ainsi, un cinquième des participants vient de grandes entreprises (de plus de 2.000 salariés)⁷.

Les différences entre branches sont également considérables. L'électrotechnique et la métallurgie se situent au-dessus de la moyenne, tandis que dans la chimie, la construction mécanique et l'industrie textile, la formation continue est assez modeste⁸.

2.2 LES RELATIONS AVEC LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE

L'analyse de la formation continue n'a de valeur que si l'on tient compte des expériences éducatives et professionnelles antérieures. Pour l'Allemagne, cela signifie qu'il faut englober dans l'examen l'importance quantitative et qualitative de la formation professionnelle en entreprise.

⁶ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), Berichtssystem *Weiterbildung*. Bonn, 1991, p. 120. Bundesanstalt für Arbeit (dir.), *Forderung der beruflichen Weiterbildung*. Nuremberg, 1991, p. 37.

⁷ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), Berichtssystem *Weiterbildung*. Bonn, 1991, p. 127.

⁸ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), Berichtssystem *Weiterbildung*. Bonn, 1991, p. 127.

A la fin de leur scolarité, la majorité des jeunes (environ 70% de toute une classe d'âge) s'orientent vers une formation professionnelle en alternance dans le système dit "dual"⁹.

Dans ce système, la partie pratique de la formation se déroule dans une entreprise, sous la conduite d'un formateur/d'une formatrice et les cours théoriques, qui ont lieu dans un centre de formation professionnelle d'Etat, sont généralement groupés sur un ou deux jours de la semaine.

⁹

Bergner (S) et al., Etudes nationales sur le financement de la formation professionnelle se référant plus particulièrement à la formation continue des salariés en République fédérale d'Allemagne, Document CEDEFOP, Luxembourg, 1991.

La formation dans l'un des 377 métiers reconnus¹⁰ est régie par un contrat de formation conclu entre le jeune et l'entreprise qui l'accueille. Il existe, pour chacun de ces métiers, un règlement de formation, où sont définis des critères de qualité minimum. Ce règlement permet donc d'avoir une idée précise des connaissances et des savoir-faire exigés dans le métier correspondant et le diplôme qui sanctionne les formations aux métiers reconnus constitue un repère important pour le système d'emploi. Les règlements de formation sont arrêtés par le gouvernement fédéral (c'est-à-dire par le ministère compétent, en accord avec le ministère fédéral de l'Education et des Sciences). Les partenaires sociaux, les ministères fédéraux concernés et le Bundesinstitut für Berufsbildung (Institut fédéral de la formation professionnelle) sont associés à l'élaboration de ces règlements. Normalement, les modifications de ces derniers se font à l'initiative des partenaires sociaux.

Deux aspects du système "dual" ont une importance particulière pour l'analyse de la formation continue :

□ Sur le plan structurel, il est important de savoir qu'une forte proportion des salariés, en particulier parmi les jeunes, ont une formation d'ouvrier qualifié ou d'"assistant". Donc, qu'elles visent à combler des déficits sur le plan des compétences ou au niveau de la socialisation professionnelle, les actions de formation continue à caractère compensatoire ont un rôle beaucoup moins grand que dans les pays où les jeunes cherchent à entrer dans le monde du travail après une formation professionnelle en milieu scolaire ou même, sans aucune qualification initiale.

□ Le second aspect important est d'ordre pédagogique. Ce projet est centré sur l'apprentissage informel qui utilise les possibilités spécifiques offertes sur le lieu de travail. Il y a lieu de supposer que, pour ceux qui ont suivi une formation initiale dans un système où l'apprentissage en prise sur la pratique joue un rôle de tout premier plan - comme dans le système "dual" -, ces processus pourront être aménagés différemment, voire plus efficacement, que pour les salariés formés exclusivement dans des structures scolaires. Il s'agit là d'une hypothèse qui devra être vérifiée dans les études de cas.

2.3 LE FINANCEMENT DE LA FORMATION CONTINUE

Dans les études du CEDEFOP sur la formation continue, une hypothèse importante était que les structures de financement constituent une caractéristique essentielle de la manière dont les contenus et l'organisation de cette partie de la formation sont configurés. Jusqu'ici, aucune des comparaisons internationales ne l'a réfutée.

Néanmoins, il est apparu qu'il faut prêter davantage attention aux contenus et aux groupes-cibles des actions de formation continue et qu'il est nécessaire de compléter l'analyse des actions de formation systématiques à l'intérieur et hors de l'entreprise en y englobant les "apprentissages sur le tas". Les structures de financement, souvent très complexes, restent toutefois, l'une des conditions fondamentales de la configuration de la formation continue en entreprise.

Les trois principaux segments déjà évoqués constituent également les trois principaux financeurs de la formation continue. Leur engagement, ainsi que leur quote-part relative dans le financement d'ensemble, sont contestés. Par exemple, le chiffre de 26,7 milliards de DM¹¹

¹⁰ Bundesinstitut für Berufsbildung (dir.), *Die anerkannten Ausbildungsberufe*, édition 1991. Bielefeld, p. 11.

¹¹ Weiss (R.), *Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung*. Cologne, 1990, p. 189.

avancé par l'Institut der deutschen Wirtschaft (institut de l'économie allemande) pour les dépenses de formation continue des entreprises est mis en doute, surtout par les représentants des salariés.

L'Etat (fédération, Länder et communes) a consacré, en 1989, 3,1 milliards de DM à la formation continue. A ces 3,1 milliards de DM, il faut ajouter les 6,3 milliards dépensés en 1990, par le Bundesanstalt für Arbeit, et qui proviennent des cotisations versées à la caisse d'assurance chômage à parts égales par les salariés et les employeurs¹².

Il n'existe aucune statistique sur le montant des dépenses personnelles de formation continue.

S'appuyant sur les données disponibles, le CEDEFOP estime que les dépenses de formation continue sont réparties entre les trois principales sources de financement de la manière suivante: 50 % sont pris en charge par les entreprises, 25 % par l'Etat et 25 % par les individus¹³.

Il importe de rappeler ici que, normalement, le financement de la formation continue est "mixte". Actuellement, on ne dispose d'aucune estimation sur l'étendue de la participation indirecte au financement des actions individuelles par le biais de la fiscalité qui autorise à déduire les dépenses de formation, de l'impôt sur les salaires et les revenus. On sait seulement que cette aide indirecte de l'Etat profite plus aux contribuables aisés qu'aux petits revenus et que les chômeurs n'en bénéficient pas puisqu'ils ne paient pas d'impôts.

Cette formule du financement mixte offre aux différents "bailleurs de fonds", la possibilité de faire participer les autres aux coûts des actions qu'ils organisent et ce, de manière flexible, moyennant quoi, il leur faut toutefois tenir compte aussi des critères de financement ou des motifs de ces co-financeurs. Cela vaut aussi pour la formation continue en entreprise.

2.4 LE ROLE DE L'ÉTAT DANS LA FORMATION CONTINUE

Le législateur part du principe que ce sont les partenaires sociaux qui sont responsables de la qualification de la main-d'oeuvre. La loi sur le statut des entreprises définit les bases des procédures devant permettre aux salariés d'une entreprise et à leur employeur, de se mettre d'accord sur un programme commun de perfectionnement.

Dans la mesure où, parce qu'il a mené à bien un perfectionnement, le salarié peut se réclamer de certains droits sociaux, les qualifications acquises dans ce cadre et les titres correspondants sont réglementés par l'Etat ou par le droit public. La part de ces actions dans l'ensemble de la formation continue est toutefois faible, en particulier si l'on ne considère que la formation continue en entreprise.

Le fait que l'Etat se borne à définir quelques règles de détail et les conditions générales autorise à penser qu'il y a "autorégulation" du marché dans certains segments de la formation continue:

□ Les stages de formation continue peuvent être formalisés en étant sanctionnés par des diplômes qui fondent certains droits dans le mode du travail ou améliorent les perspectives de carrière, lorsqu'ils ont une durée minimum de 200 heures. La majorité des actions de formation en entreprise sont toutefois nettement plus courtes.

□ Etant donné que les salariés préfèrent les "formations continues réglementées" à celles qui ne le sont pas, parce qu'elles leur ouvrent de meilleurs débouchés et que, de leur côté, les

¹² Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Grund- und Strukturdaten 1990/91*. Bonn, novembre 1990, p. 260.

¹³ CEDEFOP (dir.), *flash spécial 1/90*, p.7

employeurs embaucheront de préférence des personnes ayant participé à ce genre d'action, l'offre des organismes de formation continue est formalisée, ce qui implique que ces organismes se soumettent indirectement à un contrôle des pouvoirs publics.

En ce qui concerne la formation continue en entreprise, la plupart des actions ne sont pas réglementées. L'Etat ne veut pas s'immiscer dans la formation continue adaptative. En effet, il part du point de vue que, dans ce domaine, la concurrence entre les entreprises amène celles-ci à voir dans la formation professionnelle continue un investissement dans le capital humain et à proposer des actions aux conditions du marché, avec la participation des représentants de leur personnel, et en les inscrivant, si nécessaire, dans les conventions collectives. La politique de formation continue joue un rôle subsidiaire, en ce sens que l'Etat ne fait que proposer des incitations financières et des mesures compensatoires en cas de menace de chômage.

3. L'ACQUISITION DES QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

Cette étude a pour principale référence l'analyse des conditions de l'apprentissage sur le lieu de travail. Avant d'essayer de présenter, dans le chapitre suivant, les nombreuses variables qui influent sur ces conditions dans un contexte national et de poser des hypothèses de travail pour les études de cas prévues, nous délimiterons le champ immédiat des investigations, qui sera sans doute plus grand que le poste de travail individuel et plus petit que le service d'une entreprise. Pour cela, nous prendrons appui sur des catégories descriptives et structurales dichotomiques.

Les cinq catégories retenues sont les couples suivants :

- Innovation ou constance
- Attribution de tâches ou flexibilité
- Horizontalisation ou verticalisation
- Interrelation ou solution isolée
- Participation ou orientation.

3.1 INNOVATION OU CONSTANCE

Avec l'automatisation découlant des techniques d'information et de communication, les processus techniques-producteurs et commerciaux-administratifs "disparaissent" derrière l'écran et les liaisons entre process sont prises en charge par l'informatique. De ce fait, les travaux d'exécution qui demandaient auparavant beaucoup de temps - par exemple la commande de machines-outils ou le calcul de tableaux - et les tâches de coordination nécessaires entre les différentes opérations sont supprimés ou, tout au moins, réduits. En d'autres termes, le travail s'automatise¹⁴ et devient en grande partie, un travail d'information. L'aménagement des tâches, les programmes d'application axés sur la solution de problèmes, l'installation et l'adaptation des process automatisés ainsi que la recherche des défauts, le dépannage et la prévention des pannes, la saisie des données concernant la tâche spécifique, etc., qui ont des contenus et des profils concrets différents selon qu'il s'agit de processus techniques-producteurs ou commerciaux-administratifs, constituent désormais des tâches centrales.

Cette transformation radicale peut se définir, au niveau de l'acte de travail, comme le passage d'opérations fermées pouvant faire l'objet d'une formation initiale aux contenus fermés ou d'une formation continue systématisée et être "mises en réserves", à des opérations ouvertes dont les

¹⁴ Cf. *Projektgruppe Automation und Qualifikation : Widersprüche der Automationsarbeit. Ein Handbuch.* Berlin 1987.

éléments et la succession ne peuvent pas être prédéterminés avec certitude, et qui, elles, ne peuvent pas être apprises "en réserve".

Pour pouvoir s'acquitter correctement des tâches assignées dans les process automatisés, il faut donc - plus personne ne le conteste aujourd'hui - beaucoup plus de connaissances théoriques et de savoir-faire fondés sur la théorie et ce, pas seulement en matière de nouvelles technologies, mais aussi, dans les disciplines professionnelles spécifiques, les méthodes de travail et le travail en équipe. En outre, l'automatisation flexible rendue possible par l'informatique favorise plus que jamais, l'élasticité des produits et des marchés. La souplesse des produits et les innovations dans les process n'entraînent pas seulement des exigences accrues envers les travailleurs, elles font de ces exigences une affaire de tous les jours. Par exemple, dans les salles de contrôle des raffineries, les opérateurs doivent tenir compte, dans l'optimisation des procédés, du fait que les prix des distillats varient en fonction de la situation du marché.

A l'évolution des exigences de qualification, on a répondu dans les trente dernières années, en commençant par systématiser la formation professionnelle et la formation continue. Le poste de travail n'était pas considéré comme le lieu d'apprentissage adéquat, où l'on pouvait acquérir les bases théoriques nécessaires aujourd'hui. Pour répondre aux exigences croissantes, on a allongé le temps passé dans les ateliers d'apprentissage et les salles de cours et exigé, pour l'admission en formation, un niveau scolaire plus élevé que par le passé.

La formation initiale et la formation continue devenant de plus en plus scolaires, elles perdent contact avec le monde du travail concret, ce qui a pour effet de créer un fossé de plus en plus large qui les éloigne de l'expérience pratique directe. Or, avec l'avènement de l'automatisation, cette expérience directe est devenue absolument nécessaire pour pouvoir tirer profit des connaissances théoriques acquises durant les cours. La pratique de l'automatisation, par exemple, la recherche de défauts ou la prévention des pannes ainsi que les travaux de réparation dans le domaine de la production, montre que la théorie est une chose et la pratique une autre.

Les transformations des processus de travail contrecarrent dans une mesure croissante, la tendance à la scolarisation de la formation professionnelle fondée sur les exigences éducatives. Cela amène à repenser le rapport entre l'apprentissage/la formation en dehors du lieu de travail et leur intégration dans l'environnement professionnel.

Non seulement, la pratique du travail est entachée de défauts, mais encore, beaucoup de phénomènes pratiques n'ont toujours pas de fondement théorique. Pour maîtriser ces phénomènes, par exemple, dans les process, il faut souvent se contenter d'une analyse des expériences communes, de connaissances acquises systématiquement dans le cadre d'expériences réalisées en coopération ou encore, d'un contrôle attentif de l'ensemble du processus et d'une appréciation soigneuse des conséquences des interventions qui sont effectués en commun. L'expérience de l'automatisation montre qu'il est nécessaire de théoriser la pratique afin de pouvoir diriger, contrôler et aménager correctement les process. Cela ne peut se faire qu'en coopération, chacun assumant toutefois une responsabilité personnelle.

Les deux exigences liées à l'automatisation - mise en pratique immédiate de savoir-faire fondés sur la théorie et analyse de la pratique immédiate - c'est-à-dire, leur symbiose temporelle et spatiale, doivent enrichir les théories existantes en les complétant ou en les élargissant, ou se cristalliser dans de nouvelles théories. L'automatisation exige et permet tout à la fois, l'"informalisation" des processus d'apprentissage. La constitution d'infrastructures de formation directement sur le lieu de travail, à proximité de ce dernier et/ou dans des centres de formation facilement accessibles, permet de tenir compte de ces exigences. Ces infrastructures peuvent être très différentes d'un lieu d'apprentissage à un autre et étudier ces différences fait partie du projet.

L'automatisation engendre de nouveaux contrastes dans les qualifications :

- Pour pouvoir appliquer les théories sous-tendant les installations techniques, il faut que les travailleurs se familiarisent davantage avec ces théories scientifiques et participent éventuellement eux-mêmes à la théorisation des processus ; mais en même temps, l'apprentissage théorique doit être directement axé sur la tâche assignée dans la pratique.
- Pendant leur apprentissage, les travailleurs doivent aussi avoir présents à l'esprit, les liens logiques et fonctionnels entre les processus, car ils constituent une condition indispensable pour une action ciblée ; mais en même temps, ils doivent se référer à la reconstitution analytique des fonctionnalités des détails pratiques - sans se perdre dans les détails.
- Les exigences amènent les travailleurs à organiser leur apprentissage, davantage en fonction de besoins individuels qui, compte tenu de la différenciation croissante des qualifications demandées et des conditions personnelles de l'apprentissage, peuvent être très différents ; mais en même temps, ce sont les processus d'apprentissage coopératifs qui sont les plus propices à l'apprentissage individuel car, pour beaucoup de tâches, une coopération spontanée, dont l'initiative doit provenir des travailleurs eux-mêmes, est nécessaire.

Il apparaît que le processus de qualification en vue d'un travail ne se ramène plus à constater des déficits pour les combler, c'est-à-dire à acquérir des savoir-faire prédéterminés, mais qu'elle consiste, désormais, à développer un potentiel d'apprentissage qui doit être déployé essentiellement par la capacité d'auto-régulation et d'auto-organisation des travailleurs eux-mêmes -, autrement dit, elle consiste à acquérir des savoir-faire novateurs. Cela implique de nouvelles exigences pour le système de formation professionnelle tout entier, pour les dirigeants et pour la culture de travail et de formation de l'entreprise, qui doivent soutenir cette capacité d'auto-régulation et d'auto-organisation.

3.2 ATTRIBUTION DE TACHES OU FLEXIBILITE

La rationalisation de la production et de l'administration, rendue possible par les nouvelles technologies, a conduit à deux types de couplage technique entre une multitude de processus individuels :

- couplage des flux de matières et d'énergie ;
- couplage des flux d'information.

Tant qu'ils n'étaient pas automatisés, ces deux types de processus étaient confiés à des catégories de personnel diversement qualifiées. Hormis quelques éléments, toutes les opérations et qualifications correspondantes sont en voie de disparition.

Les travailleurs interviennent, pour ainsi dire, "au côté" des processus, comme ajusteurs, configureurs, contrôleurs et agents de maintenance et leurs compétences sont nombreuses. Les exigences intellectuelles et manuelles sont grandes, parce que chacun doit penser et agir en fonction du processus dans sa totalité, même s'il n'est responsable que d'une petite fraction de ce dernier. Car, avec le couplage technique, en particulier informatique, des différents éléments des processus, les décisions et interventions concernant une fraction peuvent avoir des incidences dramatiques sur l'ensemble - et peut-être des conséquences désastreuses pour l'environnement (par exemple dans le cas d'incidents dans les centrales nucléaires). Tant que ces couplages étaient réalisés par les travailleurs eux-mêmes, ces derniers pouvaient, en quelque sorte, "filtrer" les informations erronées et les matières qui ne convenaient pas.

Les processus couplés exigent des travailleurs ou des groupes de travailleurs - même si leur champ de compétence reste limité à des tâches clairement définies - une certaine connaissance de la finalité des structures et des fonctions du processus global comme de ses éléments constitutifs, à déterminer concrètement cas par cas. Car, en règle générale, même avec

l'automatisation, certaines tâches et responsabilités restent confiées à des personnes déterminées; mais il n'est pas exclu pour autant que leur découpage et leur délimitation puissent être profondément modifiés ou que ces tâches et ces responsabilités puissent être fortement élargies, par exemple du fait de l'intégration de tâches.

La question qui se pose est de savoir comment faire en sorte que, malgré la répartition des tâches, les salariés ne perdent à aucun moment de vue tous les éléments pertinents du processus d'ensemble et en tiennent compte comme il se doit dans leur action. Il s'agit là d'un problème d'apprentissage difficile à résoudre, parce qu'une formation continue systématique, qu'elle soit ponctuelle ou réitérée, ne suffit aucunement, même si elle est indispensable. La maîtrise de la dynamique des processus incite ou oblige à reconnaître les besoins d'apprentissage du moment et à les exprimer en tenant compte des bases scientifiques. Mais en même temps, elle exige aussi d'axer les efforts d'apprentissage directement sur les exigences pratiques des processus.

Ce n'est pas la discussion souvent peu nuancée sur l'intégration des tâches qui pourra résoudre le problème. L'intégration résulte de la fusion de tâches généralement différentes, exécutées auparavant par des personnes différentes. Cette fusion est favorisée par l'existence d'un nouveau niveau d'organisation et de technique. Dans les bureaux, par exemple, l'ordinateur personnel permet d'incorporer une grande partie des travaux de dactylographie à l'emploi d'agent administratif et donc, d'organiser le processus de manière beaucoup plus efficiente. Dans les cas où des changements purement organisationnels permettent d'exécuter successivement différentes tâches, on ne parlera pas d'intégration, mais d'exécution ou d'attribution flexibles des tâches.

D'une manière générale, l'intégration des tâches accroît la complexité des travaux effectués par une seule personne. Elle comporte, de ce fait, des potentiels d'apprentissage eux aussi plus complexes, qui se situent souvent, à différents niveaux de qualification. L'intégration des tâches se caractérise aussi par le fait que les éléments fusionnés ne peuvent être redécomposés et répartis entre plusieurs exécutants qu'au prix d'une déperdition d'efficacité considérable.

Lorsque les processus couplés sont assez nombreux, l'intégration des tâches ne résout pas le problème d'apprentissage énoncé ici. En revanche, la flexibilité dans l'attribution et l'exécution des tâches est plus appropriée, car elle a fait ses preuves dans la pratique. Elle peut se définir comme l'attribution successive de tâches changeantes. Dans les entreprises, la flexibilité revêtira sans doute deux formes, organisées sciemment en processus d'apprentissage intégrés dans les activités ou en tenant lieu :

- alternance systématique de tâches différentes, par exemple, affectation au poste de mesure puis à l'entretien des équipements,
- rotation systématique dans différents postes de travail, ou phases d'un processus, par exemple, fabrication de pièces puis montage final,
- affectation à différentes tâches en fonction des exigences du moment, par exemple, recherche et élimination des défauts puis, établissement du protocole de déroulement du processus.

Outre l'acquisition de connaissances sur tout le processus, et la perception de ce processus en vue de développer la capacité d'agir en fonction des tâches, la flexibilité des affectations a aussi pour objectif premier et pour effet, de renforcer la capacité de communication et de coopération directes pour l'exécution de la tâche. Cette capacité est nécessaire aussi et a fortiori pour les processus d'apprentissage, en particulier lorsque les processus couplés sont complexes, comme le sont, par exemple, les processus automatisés.

L'une des difficultés liées à la réalisation de cette flexibilité dans l'attribution des tâches à des fins d'apprentissage tient, sans doute, à l'organisation et à la réceptivité de l'entreprise à la flexibilité et l'on se heurte à des formes d'organisation du travail traditionnelles, tayloristes pour la plupart, et à une offre de formation continue centralisée. Une étude empirique serait nécessaire pour savoir si ces difficultés varient en fonction de la taille des entreprises et des branches.

Une autre difficulté réside probablement dans le fait qu'avec le temps, le travailleur s'identifie à la tâche à laquelle il est affecté. Cette affectation lui procure une sécurité existentielle, car elle le place, d'une certaine manière, au-dessus de la concurrence et le rend plus difficilement remplaçable. A chaque changement d'affectation offrant ou pouvant offrir de nouvelles possibilités d'apprendre, le travailleur devient vulnérable, il n'est plus à l'abri de la concurrence et il n'est plus difficilement remplaçable. Il faudrait explorer, dans les études de cas, les actions et l'état d'esprit des salariés vis-à-vis de la flexibilité.

3.3 HORIZONTALISATION OU VERTICALISATION

Cette catégorie recouvre les tendances des changements dans l'organisation du travail, sur lesquelles s'appuie l'hypothèse centrale posée par le CEDEFOP au début de cette étude.

Les partenaires sociaux présument que ces changements ont été déclenchés par les nouvelles techniques. Cependant, alors que les employeurs indiquent dans une expertise destinée au ministère fédéral de l'Education et des Sciences que les changements dans les formes prédominantes d'organisation du travail dans les entreprises sont presque inéluctables, les organisations de salariés soulignent que les nouvelles techniques permettent aux décideurs et au personnel des entreprises d'organiser le travail à leur guise mais que, si elle n'est pas utilisée, cette liberté peut contribuer à accentuer les structures verticales.

(Point de vue des employeurs) :

"Les entreprises qui dépendent, pour une grande part, de la créativité et de l'esprit d'innovation de leur personnel, ont besoin, pour réussir, d'une organisation et d'une culture d'entreprise particulières. Efficace pour les activités répétitives, l'organisation fonctionnelle hiérarchisée, de type classique, ne leur convient plus. L'expansion des technologies de l'information et de la communication ainsi que des techniques de commande et de l'automatisation favorisera dans nombre de branches, une transformation du principe de la division du travail vers une déparcellisation des tâches, pour l'exécution desquelles, les travailleurs qualifiés, formés, jouiront d'une assez grande autonomie"¹⁵.

(Point de vue des salariés) :

"On trouve des exemples de concepts nouveaux pour la formation continue en entreprise, surtout dans les entreprises dont les stratégies d'innovation ne tablent plus seulement sur des actions isolées, ponctuelles, réalisables à court terme et limitées dans le temps, mais aussi, et de plus en plus, sur une conception de l'évolution de l'entreprise transcendant les fonctions et les cloisonnements en services et se fondant sur une perspective à long terme"¹⁶.

Tous les exemples d'horizontalisation de l'organisation du travail mentionnés dans les publications présentent quatre points communs :

□ L'introduction des nouvelles technologies a entraîné une restructuration systématique de l'organisation du travail, dans la production autant que dans les process et les services. Dans

¹⁵ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Bonn, 1990, p. 18.

¹⁶ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Bonn, 1990, p. 329.

aucun des exemples décrits, la conversion technique n'a, toutefois, conduit inéluctablement à une organisation du travail bien déterminée. La restructuration, qui a généralement demandé un certain temps, n'était pas clairement définie dès le début, elle était au contraire le résultat de longues négociations entre les intéressés.

□ Dans la mesure où la restructuration prévoyait une certaine horizontalisation, elle avait un impact déterminant sur les qualifications des salariés concernés. Il était demandé d'insister davantage sur une utilisation accrue des potentiels de qualification, en particulier à un niveau interdisciplinaire. Ces conversions reposaient sur des stratégies d'entreprise visant l'adoption de nouveaux concepts de production.

"L'expression 'nouveaux concepts de production' indique que les entreprises des industries-clés, y compris leur management, remettent la conception tayloriste traditionnelle de la rationalisation en question et l'abandonnent au profit d'une perspective nouvelle. Si, jadis, le travail humain était considéré comme une limite de la production, limite qu'il fallait surmonter en automatisant largement le processus de production et en organisant le reste de travail humain de manière à pouvoir le contrôler, il est admis aujourd'hui que la qualification et la souveraineté des travailleurs dans leur domaine sont des facteurs de productivité déterminants qu'il importe de mieux mettre en valeur : la rationalisation passe par l'utilisation des potentiels de qualification, pas par leur mise hors circuit"¹⁷.

□ La description de la perception de nouvelles structures de travail visant la souveraineté des travailleurs dans leur domaine professionnel s'accompagne d'une référence à l'intensification des actions de formation continue en entreprise et à l'introduction de certaines formes d'apprentissage dans l'environnement de travail.

Ceci tient manifestement à ce que les domaines d'activité concrets sont moins rigoureusement déterminés du fait de l'abandon du taylorisme, mais aussi à ce que la complexité accrue des tâches rend l'apprentissage dans le contexte du travail plus nécessaire tout en offrant aussi davantage de possibilités de ce point de vue.

□ S'il est indubitable que dans certaines parties de l'économie, l'innovation technique dans l'entreprise va de pair avec de nouvelles formes d'organisation du travail, des exigences plus grandes en ce qui concerne les qualifications et l'extension des possibilités d'apprentissage au niveau de l'individu ou de petits groupes, les appréciations varient en ce qui concerne le quatrième élément abordé ici. Il s'agit de l'association des travailleurs à la transformation de l'organisation du travail telle que nous l'avons décrite. Aujourd'hui, certaines tâches de routine de même que certaines méthodes de travail individuelles peuvent être informatisées, et pour la préparation de programmes efficaces, il est nécessaire de demander le concours des intéressés. La mesure dans laquelle les travailleurs répondent à l'image du "collaborateur toujours curieux, coopératif, solidaire, compétent, responsable, autonome et ayant l'esprit d'équipe" est une question qui devrait être examinée dans les études de cas.

3.4 INTERRELATION OU SOLUTION ISOLEE

Pour la formation continue en entreprise, la détermination des besoins de qualification et l'organisation concrète des actions restent centralisées. En outre, dans la majorité des cas, au lieu de s'inscrire dans une stratégie globale de développement de l'entreprise, des effectifs et de la formation continue, les actions de formation visent plutôt à répondre à des besoins identifiés à court ou moyen terme. Compte tenu de l'expansion des nouvelles formes d'organisation du travail, on peut envisager, pour l'aménagement de la production et des

¹⁷ Kern (H.) et Schumann (M.), *Das Ende der Arbeitsteilung?* Munich, 1984.

services, deux concepts entraînant, chacun, des conséquences différentes pour la conception de la formation continue en entreprise :

- une structure de production fortement maillée et soutenue par des systèmes informatiques de gestion visant à maintenir la centralisation de la flexibilité du travail,
- ou la promotion de solutions isolées et d'autres structures relativement autonomes, sans affectation fixe des tâches et sans hiérarchie rigide.

En retenant le second concept, on opte pour une formation continue essentiellement en prise sur le poste de travail, qui part de situations concrètes rencontrées dans le travail et des problèmes à résoudre.

3.5 PARTICIPATION OU ORIENTATION

Cet aspect est lié aux deux dimensions précédentes. A la longue, la renonciation à la verticalisation et la réceptivité à une autonomie relative ne sont pas réalisables si elles ne sont rien d'autre qu'une stratégie visant à accroître l'efficacité de nouvelles structures complexes, pas plus qu'elles ne peuvent l'être, si elles sont assimilées à une nouvelle forme de politique relationnelle. Les nouveaux concepts de production doivent être sous-tendus par une attitude où la participation des travailleurs n'est ni le résultat d'un compromis entre les partenaires sociaux quant à l'attribution des pouvoirs dans l'entreprise, ni une tactique de gestion du personnel, mais montre que l'on a compris que, seuls des rapports de partenariat favorisent la créativité, la coopération et la motivation à rechercher de manière responsable des solutions à des problèmes complexes.

Cela signifie aussi qu'il faut définir les processus de qualification par le travail nécessaires pour résoudre des problèmes nouveaux découlant de la transformation des techniques et de l'organisation. Il faudrait fortement décentraliser au moins une partie de l'étude des besoins de qualification, celle qui concerne "l'adaptation de type classique" au progrès technique, et donc la flexibiliser. La tâche des services de formation continue dans ce contexte pourrait simplement consister à fournir les infrastructures requises pour des apprentissages décentralisés, proches du poste de travail, et à apporter une aide didactique. Il faudrait que, pour leur part, les décideurs de l'entreprise créent dans les services et les ateliers, les conditions propices à une alternance autant que possible en douceur entre la situation de travail et la situation d'apprentissage dans l'environnement familial, à un apprentissage par la confrontation avec des problèmes réels.

4. LE CADRE DU PROCESSUS D'ACQUISITION DES QUALIFICATIONS DANS L'ENTREPRISE

4.1 LES STRUCTURES HIERARCHIQUES DE L'ENTREPRISE

La hiérarchie de l'entreprise constitue à un double titre, un facteur important de l'organisation de la formation continue. La structure verticale de l'organisation du travail se définit par les niveaux hiérarchiques. La répartition verticale des compétences peut être un carcan qui empêche le découpage flexible des postes de travail en fonction des changements techniques et des réorganisations. Il existe des études sur les secteurs commerciaux, dont il ressort que l'on a tenu compte, dans la mise en place des réseaux informatiques, des découpages verticaux et horizontaux existants entre groupes de salariés, mais que cette adaptation a conduit à l'échec.

Les hiérarchies internes n'influent pas seulement sur l'organisation du travail. Elles déterminent aussi - ou contribuent à déterminer - les contenus des actions de formation continue interne,

voire, l'organisation même de ces actions et, surtout, la sélection concrète des participants. D'autre part, ce sont les cadres et les dirigeants qui sont les principaux bénéficiaires de la formation continue, en particulier dans les entreprises où celle-ci est considérée en premier lieu comme un moyen d'acquérir le savoir requis pour diriger et commander.

En 1987, l'Institut der deutschen Wirtschaft¹⁸ a réalisé un sondage sur les principaux contenus de la formation continue dans les entreprises. La formation des cadres et les techniques de management occupent la 9e place, avec 42 %, et la formation à la conduite de personnel arrive en 5e position, avec 45 %. S'agissant des thèmes envisageables pour l'avenir, les connaissances requises pour diriger des hommes sont encore plus nettement mises en relief: dans 83 % des entreprises, elles sont considérées comme "très importantes" ou "importantes", et elles occupent la deuxième place dans l'échelle des priorités, après les connaissances en informatique de gestion.

Les analyses des opinions exprimées par les différentes catégories de salariés confirment que l'on ne distingue actuellement que peu de tendances à utiliser la formation continue en entreprise comme un instrument de développement des potentiels de qualification individuelle sur le lieu de travail.

4.2 LA FORMATION INITIALE EN ENTREPRISE

Les liens étroits entre la formation professionnelle et la formation continue en entreprise dont déjà été abordés d'un point de vue global. Il importe à présent de les examiner aussi sous l'angle de la gestion prévisionnelle du personnel et des qualifications des entreprises considérées individuellement.

Dans le cadre des deux grands projets de réorganisation des années 80 (qui portaient sur les métiers de la métallurgie et de l'industrie électrotechnique), une nouvelle description de la qualification de travailleur qualifié a été établie ou, tout au moins, une évolution en cours dans de nombreuses grandes entreprises a-t-elle été consignée.

Tandis qu'autrefois, le métier d'ouvrier qualifié se définissait comme une somme de connaissances et de savoir-faire, dans les nouveaux règlements de formation, il est décrit comme une entité tournée vers l'action. L'ouvrier qualifié doit être capable de planifier lui-même ses travaux, de les contrôler et, le cas échéant, de rectifier son action.

Il ressort d'une première évaluation des nouveaux règlements de formation que, pour atteindre cette définition de l'ouvrier qualifié, il est nécessaire de revoir l'organisation de la formation. Dans les entreprises d'une certaine importance précisément, on en revient donc à envisager d'accorder une plus grande place à l'apprentissage au poste de travail.

Les changements décrits pour la formation initiale sont importants à divers égards pour l'organisation de la formation continue en entreprise :

- Si l'objectif de qualification des nouveaux règlements de formation est effectivement atteint sur une assez grande échelle, la formation continue en prise sur le travail qui fait suite à ces nouvelles formations peut et doit être organisée différemment du point de vue de ses contenus, car les participants ont déjà un fonds d'expérience, une méthode, et ils savent comment aborder

¹⁸ Weiss (R.), *Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung*. Cologne, 1990, p. 93 et suivantes.

la formation. De même que l'individu peut exécuter le travail qui lui est confié avec autonomie et s'auto-contrôler, de même il est capable d'identifier les lacunes dans ses qualifications et d'organiser son apprentissage sur le lieu de travail de manière à les combler.

□ Les besoins de formation continue des entreprises impliquent, pour les formateurs, la nécessité de se qualifier eux aussi, qu'ils soient formateurs à temps complet ou exercent cette activité à côté de leur occupation principale. Enfin, lorsque les nouveaux règlements de formation, qui concernent en grande partie les métiers de l'industrie, seront applicables, peut-être aussi faudra-t-il que les personnes qualifiées dans ces domaines suivent un complément de formation, dans la mesure où ces professions seront, alors, profondément remaniées.

4.3 LES LIENS ENTRE LE RECRUTEMENT, LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS ET L'ETUDE DES BESOINS DE QUALIFICATION

Il est difficile de définir des critères objectifs pour déterminer les besoins de qualification et, découlant de là, les besoins de formation continue. Les points de vue des employeurs, comme des salariés, le confirment :

(Point de vue des employeurs) :

"Déterminer les besoins qualitatifs de personnel et donc, les besoins de formation continue, compte parmi les tâches les plus difficiles pour les services du personnel des entreprises. [...] Il semble peu probable que des méthodes à la fois "opérantes" et "admises par tous" puissent être élaborées"¹⁹

L'expertise des employeurs renvoie à des sondages dont il ressort clairement que, dans les faits, les entreprises se contentent d'une étude des besoins de qualification des plus sommaires. Encore plus rares sont les efforts d'harmonisation de la gestion prévisionnelle du personnel et de la formation continue. Cette situation peu réjouissante ne serait pas due à une insuffisance des instruments ou des méthodes mais, à une erreur rédhibitoire dans la conception même de la programmation des besoins.

¹⁹ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Bonn, 1990, p. 34.

"Même si ces modèles de planification sont affinés et si les imperfections des méthodes et les problèmes de mise en pratique sont gommés, cela ne compense pas, pour autant, un déficit de taille. Vouloir équilibrer la demande de qualification et l'offre, c'est-à-dire combler une "lacune dans les qualifications" fait partie de la logique inhérente à ces modèles. Or, cette conception est enfermée dans un dilemme essentiel, dans la mesure où, au lieu de développer l'adaptabilité et la capacité d'autoformation des systèmes techniques et sociaux, comme le permettrait une définition des besoins de formation orientée sur les potentiels, elle les inhibe"²⁰.

La dernière remarque nous ramène tout droit au champ de notre étude : les processus d'apprentissage intentionnels et spontanés dans le cadre du travail.

Si, précisément dans le contexte des transformations engendrées dans l'organisation du travail par l'innovation technique, il ne sert à rien d'analyser des déficits de qualification présumés et les actions de formation continue, car cette analyse serait en déphasage par rapport à l'état d'avancement de la technique, pour les décideurs des entreprises, l'essentiel n'est pas d'affiner les instruments utilisés pour l'analyse des besoins et de les associer à des modules de formation continue adéquats. Ce qu'il faut, avant tout, c'est développer, pour l'ensemble de l'entreprise, une stratégie de recrutement et de perfectionnement du personnel prévoyante insistant davantage sur la qualité, tout au moins à moyen terme, et préparant toute la main-d'oeuvre (y compris à l'aide de la formation continue en entreprise) aux changements organisationnels et sociaux sur les lieux de travail. Les "déficits de qualification" concrets qui se manifestent à court terme seraient ainsi compensés de manière décentralisée et informelle.

4.4 LES LIENS ENTRE LA CONCEPTION DE LA FORMATION CONTINUE DANS L'ENTREPRISE ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Bien que les investissements des entreprises dans la formation continue augmentent et dépassent à coup sûr les 10 milliards de DM chaque année, il n'y a pas de conception homogène ou prédominante à propos des actions de formation continue en entreprise, mais uniquement, une juxtaposition d'approches, orientées, les unes sur les besoins, et les autres sur les potentiels. Dans la plupart des cas, il n'y a pas de division rigoureuse du travail entre le département de formation central et les instigateurs des actions de qualification. Il n'y a que peu de temps que l'on attache une importance croissante à l'établissement de liens entre l'organisation de la gestion prévisionnelle du personnel et celle de la planification de la formation continue et à ce que ces activités puissent être directement gérées à la tête de la hiérarchie de l'entreprise.

Pour éviter une divergence de l'innovation, de la transformation de l'organisation du travail résultant de nouvelles conceptions de la production ainsi que de la progression du personnel et du développement des qualifications, il est nécessaire que les décisions concernant les investissements matériels et celles qui portent sur les investissements dans le "capital humain" soient prises en même temps et intégrées.

Dans l'analyse des processus de conversion des entreprises qui sera faite dans les études de cas, il importera de dépister ces processus de décision. Il conviendra de vérifier dans quelle

²⁰ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Bonn, 1990, p. 436.

mesure, des frictions étaient prévisibles et si les responsables de la gestion prévisionnelle du personnel et des qualifications ont essayé d'influer à un niveau central sur la réorganisation du travail, par exemple, en employant les modules de formation proposés par les fabricants et les distributeurs des nouvelles techniques ou si les qualifications existantes des travailleurs ont été utilisées et si elles ont pu se développer dans le cadre des restructurations techniques et sociales.

4.5 IMPORTANCE DE LA CERTIFICATION DES ACTIONS DE FORMATION PAR LES ENTREPRISES

Les actions de formation continue ne font pas l'objet d'une évaluation systématique et complète. Ce qui compte en premier lieu, c'est le résultat de l'apprentissage, la réussite à l'examen, qui sont attestés en règle générale par la délivrance de certificats.

Un peu moins de la moitié des participants à la formation continue sous toutes ses formes (en entreprise, individuelle, financée au titre de la loi sur la promotion de l'emploi) ont un certificat officiel. Le plus souvent, ils reçoivent une attestation de participation ou un diplôme de l'organisme de formation. Un sixième seulement des participants se voient délivrer un diplôme reconnu par l'Etat et, dans ce cas, il s'agit, le plus souvent, de diplômes sanctionnant un perfectionnement en vue de la promotion ou une formation de conversion, qui durent généralement un certain temps. Il n'y a donc pas de données quantifiables sur les résultats de la formation continue en entreprise. On peut néanmoins penser que dans ce secteur, peu d'actions débouchent sur un certificat.

Ces résultats montrent que, contrairement à la formation initiale, les connaissances et savoir-faire acquis dans le cadre d'une formation continue sont difficilement monnayables à l'extérieur des entreprises. De ce fait, la mobilité des travailleurs risque moins d'être limitée par un déplacement éventuel de l'accent mis sur les cours systématiques vers des formes d'apprentissage plus informelles.

Il en va à peu près de même en ce qui concerne l'utilisation de la formation continue en entreprise comme instrument de promotion interne. Il ressort de l'étude de l'Institut der deutschen Wirtschaft que la "préparation à des activités d'un niveau plus élevé" constitue un motif "très important" pour la formation continue dans 24 % des entreprises et un motif "important" dans 56 %, mais qu'elle n'en est qu'un parmi d'autres et n'arrive qu'en huitième position parmi les onze objectifs mentionnés²¹ et concerne plutôt les grandes entreprises.

L'intérêt des entreprises pour l'évaluation de leurs activités de formation se porte plutôt sur l'amélioration de leur rapport coût-utilité. De plus en plus, les entreprises se trouvent dans l'obligation de légitimer leurs dépenses de formation par des arguments économiques. Un contrôle d'efficacité est, toutefois, rendu difficile en raison de l'élargissement des objectifs de la formation continue en entreprise. Peut-être la tendance à une formation proche du poste de travail résulte-t-elle moins du fait que l'on a compris la nécessité de décentraliser et de flexibiliser la formation continue en entreprise, et traduit-elle plutôt l'espoir que ce genre d'action est moins coûteux et, comme elle est plus facile à localiser, que son efficacité est mieux contrôlable.

4.6 LA CULTURE DE L'ENTREPRISE ET LA FORMATION CONTINUE

Il est intéressant de noter que la notion de "culture de l'entreprise" évoque un phénomène qui retient l'attention surtout des employeurs. Car, si l'on résume les définitions très hétérogènes rencontrées dans divers ouvrages, elle tient à la fois des "relations publiques", qui présentent au monde impitoyable des "affaires" la réalité enjolivée, et d'un essai de récapitulation des

²¹ *Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung*. Cologne, 1991, p. 74.

variables décrivant les aspects du comportement de l'entreprise qui ne peuvent s'expliquer uniquement par des motifs économiques.

Alors que dans la recherche sur la consommation, par exemple, les résultats de l'économie sociale empirique ont contribué à élargir sensiblement la notion d'"*homo economicus*", les essais d'interprétation du comportement des entreprises restaient en grande partie vagues. L'on s'efforce, toutefois, de trouver des modèles permettant de définir le chef d'entreprise sous une perspective générale, qui dépasse le contexte purement économique.

La culture de l'entreprise devient ainsi, l'un des points de repère de l'Institut der Deutschen Wirtschaft à propos de l'ordre économique :

"Formation continue et culture de l'entreprise : l'amélioration de l'environnement et la création de formes de travail et de vie sensées font plus que jamais partie des objectifs de l'action de l'entreprise. La formation continue générale est indispensable. Elle doit aider à comprendre la situation de l'environnement et à mieux l'apprécier, à discerner les risques de conflit et à concevoir des solutions aux conflits. Une formation continue générale ouverte aux problèmes peut aider à concilier le progrès économique et technique et le progrès social et humain"²².

Si ce point de vue reflète la conception d'une partie des dirigeants d'entreprise allemands, il devrait aussi avoir des incidences sur la conception et l'organisation de la formation continue en entreprise. La culture de l'entreprise devrait transparaître dans la question de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail et l'acceptation des possibilités d'aménagement décentralisé et de participation des salariés.

D'un point de vue analytique, l'interprétation des stratégies et l'action des entreprises et des dirigeants d'entreprise nécessitent un concept plus large que celui de la culture de l'entreprise. Il ne suffit pas de considérer celle-ci comme un potentiel stratégique servant à expliquer le succès d'une entreprise ou pouvant contribuer à ce succès.

Vouloir expliquer l'insuffisance des investissements dans la formation professionnelle continue, l'horizon de temps trop restreint pris en compte dans la conception des qualifications et le manque de flexibilité de l'organisation du travail, uniquement par des motifs économiques, ne suffit pas.

4.7 LE ROLE DES REPRESENTANTS DES GROUPES D'INTERET DE L' ENTREPRISE

En Allemagne, le consensus des partenaires sociaux est déterminant pour régler les questions relatives à la formation professionnelle. Il existe à tous les niveaux - fédération, Länder et "organes compétents" -, des instruments différenciés destinés à atteindre ce consensus, qui est l'aboutissement de discussions intenses. Leur efficacité et l'égalité des partenaires sociaux dans leur maniement constituent une pomme de discorde entre employeurs et salariés.

Il est par contre incontestable que les représentants des salariés ont beaucoup moins de possibilités d'influer sur la formation continue que sur la formation professionnelle initiale. Nous commencerons par examiner ici l'influence des *Betriebsräte* (littéralement, les conseils d'entreprise) dans l'entreprise, avant de nous pencher sur le rôle des partenaires sociaux aux plans régional et national (points 6.2 et 6.4).

La loi sur le statut des entreprises (BetrVG) forme le cadre juridique des attributions des conseils d'entreprise en matière de codécision. Les restrictions juridiques découlent de la définition de

²² Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven*. Bonn, 1990, p. 7.

la formation continue et de la limitation de la codécision "à la réalisation d'actions de formation professionnelle", conformément à l'article 98 de la loi précitée. Le conseil d'entreprise a, en outre, le droit de faire objection à la "désignation d'une personne chargée de la formation professionnelle" et le droit d'avancer des propositions sur la "participation de salariés ou groupes de salariés de l'entreprise aux actions de formation professionnelle".

Remarques sur la définition de la formation professionnelle continue

D'après la jurisprudence de la cour fédérale du travail, la notion de "formation professionnelle en entreprise" est limitée à "l'initiation aux activités de l'entreprise et au poste de travail, sans référence au métier". Pour cette raison, la nécessité de la participation des délégués du personnel aux décisions concernant les processus d'apprentissage informels sur le lieu de travail est une question litigieuse, indépendamment du fait que cette intervention serait difficile à définir et à réglementer. De plus, comme le précise la loi sur le statut des entreprises, les conseils d'entreprise n'ont pas pour attribution, d'apprécier, dans le cadre de la participation, la nécessité des actions de formation sur le lieu de travail mais, de participer au contrôle de leur exécution dans la mesure où ces actions sont jugées nécessaires par l'entreprise. Or, compte tenu du caractère ouvert des processus d'apprentissage, ces instruments n'ont pas non plus d'utilité dans le cas précis où ce sont les salariés qui conçoivent et déterminent eux-mêmes les besoins en matière de qualification et les mesures destinées à combler les déficits.

Limites juridiques de la codécision dans le domaine de la formation continue en entreprise

Il est important de savoir que la loi sur le statut des entreprises module l'influence des conseils d'entreprise en fonction des situations. S'agissant de la formation continue en entreprise, il y a trois degrés de codécision. Tout d'abord, pour la réalisation des actions de formation continue, le droit de codécision est un droit absolu, en ce sens que, les responsables de la formation doivent obligatoirement recueillir l'accord du conseil d'entreprise sur l'organisation et les contenus des actions de formation continue ; ils peuvent toutefois renoncer à réaliser une action s'ils estiment que les conditions posées par le conseil d'entreprise l'altèrent au point qu'elle ne répond plus à leurs conceptions et aux objectifs. L'application de ce droit absolu n'implique donc pas l'obligation d'atteindre un consensus.

Pour la désignation du personnel de la formation continue, le conseil d'entreprise a simplement le droit d'objection, lequel est assujéti à un catalogue de critères rigoureux. Enfin, en ce qui concerne la sélection des participants aux actions, la loi sur le statut des entreprises ne lui concède qu'un droit très restreint, celui de formuler des propositions. Dans l'ensemble donc, le conseil d'entreprise a très peu de possibilités d'influer sur la formation continue.

Restrictions réelles de la codécision dans le domaine de la formation continue

Dans les faits, le recours aux possibilités qui existent pose d'autres problèmes :

- Une partie seulement des entreprises de l'économie ont un conseil d'entreprise élu. Cela n'est pas exigé par la loi sur le statut des entreprises pour les établissements de 9 salariés et moins et la plupart des PME n'ont pas de délégués du personnel élus.
- Certains aspects importants de la formation continue en entreprise, comme par exemple, la définition de la finalité des actions, leur durée, le moment auquel elles se terminent et les critères d'accès n'entrent pas dans le cadre de la codécision. En outre, étant donné que la plupart des entreprises n'ont pas de concept à moyen terme pour la formation continue, l'influence du conseil d'entreprise est de *facto* réduite à sa plus simple expression.
- Dans l'esprit des représentants du personnel, la formation professionnelle en entreprise et, en particulier, la formation continue, n'ont pas de priorité particulière. L'aménagement des horaires et le salaire occupent nettement le premier plan. Peu de membres des conseils d'entreprise sont avertis des questions liées à la formation en entreprise et compétents.
- Beaucoup de membres des conseils d'entreprise représentent plutôt les intérêts des ouvriers qualifiés et de ce fait, ils ne songent pas à mettre au point des conceptions pour la qualification de groupes de salariés dont ils ne sont pas spécialement proches. Il est donc assez rare qu'ils

interviennent pour promouvoir la qualification des travailleurs semi-qualifiés ou non qualifiés. La formation continue visant à combler des déficits n'a ainsi pas d'importance particulière dans les entreprises allemandes.

4.8 LE FINANCEMENT DE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE

Les instruments de financement de la formation continue en entreprise, qu'il s'agisse des actions conduites dans l'entreprise ou de celles qui ont lieu à l'extérieur, sont les suivants:

- les intéressés bénéficient d'un congé de formation pendant lequel ils continuent à percevoir leur salaire,
- les coûts directement liés à la formation continue sont pris en charge.

Pour ne pas se voir privées des bénéfices de leurs investissements dans la formation, les entreprises dispensatrices axent les contenus essentiellement sur les qualifications répondant à leurs besoins spécifiques, en limitant fortement leur transférabilité dans d'autres entreprises voire, en l'empêchant.

La formation d'adaptation des qualifications aux changements qui touchent les postes de travail prédomine très nettement. La formation continue en entreprise et son financement par chaque entreprise renforcent plutôt les déséquilibres nés dans la formation initiale dans l'entreprise et à l'école, et l'on s'en remet aux bailleurs de fonds publics et aux Bundesanstalt für Arbeit pour combler les déficits éducatifs.

On peut dégager des réflexions des entreprises sur le financement de la formation, plusieurs tendances :

- Les entreprises essaient maintenant d'organiser au moins une partie des actions de formation continue pendant le temps libre. Cette tendance s'observe surtout pour les actions qui conduisent à des qualifications transférables en dehors de l'entreprise. Cette stratégie est également judicieuse en ce qui concerne les catégories de salariés mieux qualifiées et d'un certain niveau de rémunération, parce que le maintien du salaire pendant les congés de formation représente le poste de coût le plus important des actions de formation continue.
- Les entreprises accroissent la part des actions de formation continue à proximité du poste de travail, parce que les coûts directs sont moins élevés que pour les actions organisées dans les centres de formation des entreprises ou extérieurs.

5. STRUCTURES REGIONALES DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

Le débat politique sur la formation professionnelle est de plus en plus marqué par le phénomène de la régionalisation. Manifestement, les différences structurelles dans le domaine de l'éducation sont souvent plus grandes à l'intérieur même des Etats membres de la Communauté européenne qu'entre ces derniers. De plus en plus, les politiques nationales de formation professionnelle ne portent pas sur le pays tout entier, mais sur ses subdivisions - les régions et les échelons en-deçà. Depuis l'unification, ces développements concernent certainement aussi l'Allemagne, où la situation du marché de la formation est radicalement différente d'un *Land* à l'autre, tant au niveau global du rapport offre-demande, que sur le plan structurel, par exemple, en ce qui concerne l'éventail des métiers couverts par l'offre de formation. Par exemple, le Brandebourg indique qu'en 1991, l'Etat a pris en charge la totalité ou la plus grande partie du financement d'une bonne moitié des places de formation.

Dans l'ensemble, on constate que, jusqu'ici, la recherche sur la formation continue ne s'est pas beaucoup intéressée aux aspects régionaux et, plus spécialement, aux liens entre les offres de formation internes et externes.

Pour les PME en particulier, l'offre des organismes consulaires et des syndicats professionnels à l'échelon régional est très importante. Il faudrait vérifier si, et dans quelle mesure, elle compense une insuffisance quantitative d'infrastructures internes de formation continue. D'autre part, il y a aussi lieu de se demander si les grandes entreprises significatives pour une région dominent l'offre de formation continue régionale et influent sur ses contenus.

6. VARIABLES NATIONALES EXPLIQUANT LE DEVELOPPEMENT DES STRUCTURES DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

6.1 CADRE JURIDIQUE

Alors que l'enseignement primaire, secondaire et supérieur relève des *Länder*, en vertu de leur pouvoir de juridiction en matière culturelle, c'est la fédération qui est compétente pour réglementer et aménager la formation initiale et continue, puisque c'est elle qui dispose du pouvoir réglementaire en matière économique et dans le domaine du droit du travail. En outre, les partenaires sociaux ont la possibilité de prendre d'un commun accord des dispositions applicables à leur secteur (cf. points 6.2 et 6.4).

La réglementation fédérale en matière de formation continue concerne essentiellement l'individu, en ce sens, qu'elle fonde des droits individuels ou des possibilités de financement pour les individus et protège les consommateurs.

La loi fédérale sur la formation professionnelle (BBiG) de 1969 réglemente la formation professionnelle continue dispensée en dehors du système éducatif. Elle donne aux organismes consulaires (qu'elle désigne comme "les organes compétents"), mandat pour arrêter des règlements pour les examens et la délivrance des titres et certificats. Ces règlements définissent les exigences à remplir pour passer ces examens, mais pas la manière de s'y préparer. De son côté, le gouvernement fédéral peut, lui aussi, arrêter des règlements applicables à tout le pays pour le perfectionnement et la formation de conversion. Ces règlements, eux, ne portent pas seulement sur l'organisation des examens mais aussi, sur les contenus, la durée des actions et les programmes.

En 1991, on dénombrait 1279 règlements relatifs au perfectionnement qui émanaient des "organes compétents". *De facto*, environ 258 métiers différents seulement sont concernés, car les règlements adoptés par beaucoup de chambres sont identiques dans leur contenu. Dans les règlements de la fédération, au nombre de quelque 170, le perfectionnement en vue de l'accès à la "maîtrise", une formation de promotion typique de l'Allemagne²³, prédomine.

La loi fédérale sur la formation professionnelle, de même que les autres dispositions législatives relatives à la formation professionnelle continue, ne s'appliquent pas à la formation d'adaptation, qui constitue le secteur le plus important de la formation continue en entreprise.

Il y a lieu de retenir, pour récapituler, que la formation continue en entreprise n'est réglementée par l'Etat que si elle doit déboucher sur un diplôme officiel ou si l'entreprise envisage de demander une aide financière pour ses actions au Bundesanstalt für Arbeit. Les actions conduites aux postes de travail ne sont pas concernées.

²³ Bundesinstitut für Berufsbildung (dir.), *Die anerkannten Ausbildungsberufe*, édition 1991. Bielefeld, pp. 326-327.

6.2 LE ROLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

Nous reviendrons plus loin (point 6.4) sur les approches visant à **inscrire** la formation continue dans les conventions collectives. En marge des négociations collectives, les syndicats et les organisations patronales se retrouvent pour dialoguer au sein des commissions de la formation des "organes compétents" et des différents *Länder* ainsi que dans la commission principale du Bundesinstitut für Berufsbildung, l'institut fédéral de la formation professionnelle. Cette commission, où sont représentés la fédération, les *Länder* et les partenaires sociaux, a pour mission, de conseiller le gouvernement fédéral sur les questions de principe essentielles de la formation professionnelle. En réalité, outre cette fonction consultative, elle exerce une influence considérable sur la rédaction des règlements de formation initiale. Comme nous le disions un peu plus haut (6.1), la formation continue ne faisant pas l'objet d'une réglementation étoffée, l'influence des partenaires sociaux dans ce domaine reste limitée. La principale possibilité qu'ils ont d'intervenir à l'échelon national consiste à faire des recommandations et à donner des avis qui n'ont de poids que lorsque les représentants des salariés comme ceux des employeurs y souscrivent.

En ce qui concerne la formation continue, il n'y a pas de consensus global sur le fond, comme c'est le cas pour les questions structurelles du système dual. Cette absence de consensus a pu être constatée à maintes reprises par le passé, dans les discussions ou les études sur des questions fondamentales, par exemple, dans l'expertise des porte-parole des salariés concernant l'avis de la commission principale sur le rapport du gouvernement fédéral sur la formation professionnelle de 1988. Alors que la formation professionnelle continue n'est que mentionnée dans l'avis de la **commission** (... il est recommandé au gouvernement fédéral, de se pencher davantage à l'avenir sur les rapports entre la formation professionnelle initiale et la **formation continue**), les salariés reprochent au gouvernement de ne pas avoir de stratégie de formation continue :

"Une conception à long terme et sans équivoque de la formation professionnelle continue comme tâche incombant à l'Etat est nécessaire. La pratique actuelle va au détriment des travailleurs. [...] La conception de la formation continue, telle que l'exigent les syndicats, doit réaliser l'égalité des chances sur les plans professionnel et social, viser la maîtrise et l'aménagement de la technique et concéder aux travailleurs et à leurs syndicats des droits de participation. Cette conception n'est toujours pas en vue"²⁴.

6.3 INCIDENCES DE L'ENSEMBLE DES STRUCTURES DE FINANCEMENT

Les trois principaux domaines de la formation professionnelle continue ont été présentés dans le chapitre 2 suivant l'origine de leurs ressources et, découlant de là, par groupes-cibles. Les recouvrements entre la formation continue en entreprise, la formation continue financée par l'Etat et la formation continue individuelle ne sont pas l'expression d'une synergie mais, généralement, le résultat des efforts déployés par le premier bailleur de fonds pour parvenir à une formule de financement mixte lui permettant de réduire ses charges sans avoir à amputer ses propres objectifs.

Etant donné la diversité des bailleurs de fonds et sachant que leurs buts ne sont pas tous les mêmes, les différents domaines de la formation continue constituent autant de conditions organisationnelles et structurelles qui facilitent à chaque acteur, la réalisation de ses intérêts en matière de qualification. Le chevauchement partiel des intérêts a conduit, dans beaucoup de pays, à des systèmes complexes de financement mixte. Sans doute est-il toutefois possible,

²⁴ Ministère fédéral de l'Education et des Sciences (dir.), *Berufsbildungsbericht* 1988. Bonn, 1988, p. 19 et suiv.

d'atteindre un objectif de formation donné et de réaliser les actions correspondantes avec d'autres montages financiers.

En raison de l'adaptation technique et sociale, les processus d'apprentissage au poste de travail dans le cadre de la formation continue en entreprise revêtent une importance croissante, pour les entreprises, comme pour les salariés. Les transformations créatives dans l'organisation du travail sont aussi dans l'intérêt public, en particulier, si elles permettent d'échapper à la menace du chômage dans les secteurs touchés par les changements. Il s'agit donc de se demander s'il sera possible, à l'avenir, d'encourager par le biais du financement mixte, les tendances à une association des différents domaines de la formation professionnelle continue et d'utiliser la formation continue au poste de travail, comme point de départ de ce genre de développement.

"Les segments peuvent être reliés de manière à tendre vers des objectifs communs (par exemple, accroître la participation à la formation continue) et développés en un système. Non seulement, cela aidera les intéressés à s'y retrouver, mais aussi, et surtout, l'action des "parties prenantes du marché" s'en trouvera facilitée"²⁵.

6.4 L'IMPORTANCE DE LA POLITIQUE CONTRACTUELLE

Dans les conventions collectives, les dispositions relatives à la formation continue sont de plusieurs types :

□ Congés et dispositions financières :

à l'heure actuelle, plus de 200 conventions collectives et accords d'entreprise comportent des dispositions sur les congés de formation.

□ Formation continue dans le cadre de plans sociaux ou de conventions visant à protéger contre la rationalisation :

plusieurs de ces conventions prévoient des mesures de recyclage ou de perfectionnement pour les salariés dont les emplois sont touchés par les innovations techniques. Ces dispositions concernent des cas ou des processus concrets de conversion dans des branches déterminées. Les actions de conversion sont limitées dans le temps. Les intéressés étant, en règle générale, des salariés menacés de chômage, les frais des actions sont pris en charge entièrement ou en partie par le Bundesanstalt für Arbeit.

□ Formation continue dans le cadre de conventions de qualification :

Les "conventions de qualification" constituent une innovation. Elles reposent sur des concepts éducatifs axés sur la prévention, qui doivent contribuer à l'humanisation du travail et de la technique.

Ces conventions s'articulent autour des principes suivants :

ℓ Droit des travailleurs aux congés de formation payés pendant le temps de travail et toute la vie active.

²⁵ Grünewald (U.) et Sauter (E.), "L'analyse des structures de coût et de financement de la formation professionnelle continue", in CEDEFOP, *Formation professionnelle*, no. 2/1990, p. 26.

- ℓ Amélioration des droits de codécision des conseils d'entreprise dans la mise en oeuvre de la formation continue en entreprise.
- ℓ Aménagement de l'organisation du travail dans le but d'inciter les salariés à améliorer leur niveau de qualification dans le contexte de leur travail.
- ℓ Droit à une augmentation de salaire liés à la participation à la formation continue.

Les accords d'entreprise de diverses entreprises affiliées au syndicat de la métallurgie, IG Metall, reprennent ces principes, qui peuvent constituer une bonne base de normalisation des processus d'apprentissage sur le lieu de travail.

7. CONTEXTE DE L'ANALYSE DES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Il ressort de cette description de l'ossature de la formation continue en entreprise que les processus d'apprentissage dans l'environnement de travail sont très complexes et qu'ils découlent de l'interdépendance des changements techniques et organisationnels, de la transformation de l'organisation du travail, de l'évolution des besoins de qualification et, partant, de nouveaux concepts de qualification.

Le point de mire des études de cas en entreprise est l'aménagement des processus d'apprentissage, que ce soit :

- comme processus d'apprentissage dans le cadre du processus de travail ;
- comme possibilité d'apprendre à proximité (dans l'espace et dans le temps) du lieu de travail;
- comme besoin d'apprentissage déclenché au poste de travail, qui doit être satisfait dans les conditions du poste de travail ;
- comme un ensemble de nouveaux concepts méthodologiques en rapport avec le poste de travail ;
- comme la combinaison de phases d'apprentissage et de phases de travail dans la recherche de solutions à des problèmes ;
- comme le résultat de nécessités d'apprendre, définies par l'individu ou dans l'équipe de travail et
- comme préqualification orientée sur les potentiels, qui rend possible des processus d'apprentissage à proximité du poste de travail ou en rapport avec le poste de travail, processus qui complètent une formation professionnelle éventuelle.

La question des processus d'apprentissage, qui nous intéresse ici au premier chef, est étroitement liée à celle des postes de travail et de leur aménagement. Il y a, toutefois, lieu de vérifier si, et dans quelle mesure, les postes de travail peuvent être aménagés de manière à être propices à un apprentissage, c'est-à-dire, si, et dans quelle mesure :

- le travail est varié (du point de vue des procédés, des instruments utilisés, des possibilités offertes d'organiser le temps de travail et de la complexité des tâches) ;

- le travail place l'individu devant un défi (c'est-à-dire l'oblige à activer en souplesse son potentiel de qualification et à l'étendre sans cesse) ;
- le processus de travail global et les bases théoriques de la production ou des services ont un rapport ;
- le poste de travail concorde avec ce qui intéresse le travailleur et avec ses capacités et lui permet, notamment, de mobiliser son potentiel de qualification, pour l'aménagement des processus de travail ;
- une marge de décision est consentie pour l'application de différents procédés de travail ;
- les objectifs et l'importance du poste de travail pour l'ensemble, dans l'entreprise et la société, sont reconnaissables.

C'est des conditions de base dans le service et dans l'entreprise, de même que du contexte régional et national que dépend la question de savoir si, et dans quelle proportion, les postes de travail propices à l'apprentissage détermineront, demain, la réalité de l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE

ETUDES DE CAS

ENTREPRISE A - Uwe Grünwald

ENTREPRISE H - Edgar Sauter

ENTREPRISE K - Gerhard Zimmer

ETUDE DE CAS DANS L'ENTREPRISE A

1. BASE D'INFORMATION

Ce rapport sur l'étude de cas mené dans l'entreprise A se fonde sur des entretiens avec des employés de l'entreprise, sur l'évaluation de matériaux écrits fournis par celle-ci et sur des informations rassemblées lors d'une visite dans deux départements de l'entreprise (technique ferroviaire et électronique de puissance).

Les entretiens, dont certains ont duré plusieurs heures, se sont déroulés entre le 14.5 et le 1.6.92. Ils ont été structurés selon un schéma défini au préalable :

- Quelles sont les innovations techniques récentes en matière de procédés et de produits?
- Quels ont été les changements apportés à l'organisation du travail, en termes d'assignation de tâches et de structures hiérarchiques et décisionnelles?
- Quels sont les changements intervenus au niveau des exigences et des potentiels de qualification, à la suite des modifications techniques et organisationnelles?
- Comment l'entreprise et/ou l'unité d'exploitation ont-elles réagi face aux nouvelles exigences et aux nouveaux potentiels de qualification?
- Formation continue dans l'entreprise : structures/offres.
- Caractéristiques de l'entreprise.

Les entretiens se sont tenus avec les interlocuteurs suivants :

1. Entretiens en groupe avec:

- ℓ le directeur administratif de la formation
- ℓ le chef de la formation
- ℓ le chef du département "électronique de puissance"
- ℓ le chef du département "technique ferroviaire"

2. Entretiens particuliers avec chacun des chefs de département et avec deux chefs d'atelier des départements de technique ferroviaire et d'électronique de puissance.

2. PROFIL DE L'ENTREPRISE

L'entreprise A, traitée ici et sise à Berlin, est un groupe d'électrotechnique et d'électronique opérant au niveau mondial. Ses activités se déploient dans les secteurs des techniques d'automatisation, des systèmes ferroviaires, des installations et composants électrotechniques, des appareils ménagers et de la micro-électronique.

A Berlin, l'entreprise compte près de 6000 salariés, répartis dans six établissements en différents lieux de la ville. Parmi ces 6000 salariés, on trouve 2000 ingénieurs, environ 1000 employés commerciaux et 1600 ouvriers spécialisés. Il reste donc un total de 1400 travailleurs semi-qualifiés et/ou non qualifiés. Les différents établissements fonctionnent de manière autonome dans leurs domaines d'activité respectifs.

Au niveau mondial, l'entreprise employait, à la fin de l'année dernière (1991), 76.338 salariés, et enregistrait un chiffre d'affaires de 14 milliards de DM. Ses dépenses de recherche et

développement ont atteint, en 1991, 767 millions de DM. Les domaines d'activité inclus dans l'étude de cas sont ceux de l'"électronique de puissance" et de la "technique ferroviaire". Dans le domaine de l'"électronique de puissance", importante technologie de base, l'entreprise conçoit et produit des groupes propulseurs qui constituent le trait d'union entre l'ordinateur et les systèmes informatiques d'une part, et les motrices et machines de travail, d'autre part. Le secteur "technique ferroviaire" crée et produit des systèmes de transport par rail, exportés dans le monde entier. Ce secteur de l'entreprise a participé à la création du "réseau ferroviaire bananier" du Costa Rica, à la mise en place du métro et du réseau de trains rapides de banlieue de Berlin, tout comme à l'équipement du train à grande vitesse (ICE) des Chemins de fer allemands.

3. DESCRIPTION GENERALE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

3.1 FORMATION PROFESSIONNELLE

Le département central de formation professionnelle initiale et continue est responsable de la formation dans tous les établissements de l'entreprise situés à Berlin.

Environ 450 jeunes suivent actuellement une formation dans cette entreprise qui, chaque année, recrute 100 à 200 jeunes à former, répartis entre 20 formations de métier, principalement dans la métallurgie et l'électrotechnique. L'entreprise offre également des formations dans le domaine commercial et, dans une moindre mesure, dans le dessin industriel. Les recrutements sont déterminés au préalable, en fonction des différents domaines d'activité. Leur nombre est fixé de manière à pouvoir garantir l'embauche aux formés ayant achevé leur formation avec succès.

A moyen terme, le besoin de jeunes à former est en diminution. En sont responsables, les mesures draconiennes de rationalisation, dont les effets commencent à se faire sentir. Par ailleurs, on tend à déplacer l'activité économique à l'extérieur de Berlin. Ces deux phénomènes ne concernent d'ailleurs pas seulement l'entreprise A mais, l'ensemble de l'économie berlinoise.

Un autre problème se pose à Berlin, celui des carences chez les candidats à la formation venant des nouveaux Länder. Selon le chef de la formation, les jeunes titulaires de certificats scolaires venant de l'ancienne Allemagne de l'Est présentent d'énormes lacunes dans leurs connaissances. C'est ainsi que les diplômés des "POS" (lycées polytechniques) et de l'"EOS" (enseignement secondaire élargi) ne soutiennent pas la comparaison avec les jeunes sortis de l'école complémentaire générale de la partie Ouest de Berlin. Toutefois, cette différence d'évaluation ne va pas jusqu'au point d'exiger le baccalauréat pour les jeunes de l'ancienne RDA candidats aux métiers de l'électrotechnique.

3.2. LA FORMATION CONTINUE DANS L'ENTREPRISE

En ce domaine également, l'entreprise s'est efforcée d'évaluer très concrètement ses besoins. Elle procède, tous les deux ans, à une analyse des besoins en formation continue. Cela lui a permis d'éviter la formation continue dite "de réparation". En lieu et place, doit être pratiquée une formation continue novatrice orientée vers l'introduction des nouvelles techniques.

Pour les quelque 6000 salariés de Berlin, on relève près de 2.000 participants à des programmes de formation continue, par an. Ces activités sont prises en charge par 40 personnes, dont 23 s'occupent à plein temps de la formation continue. Chaque semestre, est mis en place un programme de formation continue, élaboré en fonction des besoins des différents départements de fabrication. Ce programme est valable pour tous et présente une palette d'options très diversifiée. De plus, on répond aux souhaits des différentes unités de production par des mesures conçues en fonction de leurs problèmes spécifiques. Cette approche permet de faire coïncider

très précisément l'offre de formation aux besoins des divers départements de production. Sur le moyen terme, le volume de formation continue est resté constant, on n'a donc pas compensé le léger recul du volume de formation initiale par des mesures de formation continue. Le taux de participation à la formation continue reste dans une large mesure constant. Le niveau élevé de la formation initiale et sa large base permettent à l'entreprise de se passer de formation continue d'ajustement en cas de changements minimes apportés aux structures de l'entreprise. Les coûts de formation continue ne sont pas comptabilisés de manière différenciée. La contribution que chaque département de l'entreprise doit payer par salarié et par an, dans la comptabilité interne de l'entreprise, se monte globalement à 360 DM. Cela signifie que le coût annuel par personne en formation se chiffre à environ 1000 DM.

Contrairement à la tendance générale en Allemagne, qui veut que les initiatives de formation se prolongent durant les loisirs des employés, on observe dans l'entreprise A, une augmentation des cours tenus durant les heures de travail. Elle y a été amenée à cause de l'expansion de deux disciplines : l'informatique et les langues. Sa fusion avec une entreprise américaine, portant sur l'ensemble du domaine de la technique ferroviaire, a rendu l'apprentissage de l'anglais nécessaire pour une proportion importante des employés. L'extension de ces deux disciplines s'est faite pour des raisons propres à l'activité de l'entreprise de sorte que, l'idée de faire des économies en reportant certaines mesures de formation sur le temps libre des salariés a dû céder le pas face à la nécessité de qualification.

4. CHANGEMENT DES EXIGENCES DE QUALIFICATIONS A L'ORIGINE D'UN PROCESSUS DE FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL

Dans les différents départements de l'entreprise A, coexistaient deux concepts pour la qualification destinée à des employés disposant de la même pré-qualification. L'autonomie dont disposent les directeurs de chaque département en matière de formation continue au poste de travail a fait que, sur la base d'un développement technico-organisationnel spécifique à chacun des deux départements et des priorités différentes en matière de qualification et de possibilités d'apprentissage, ils ont choisi des voies différentes.

4.1 SITUATION INITIALE

La formation professionnelle dans le domaine électrotechnique a été réorganisée il y a quelques années. La formule qui a abouti à la formation actuelle consistait en un processus de formation par étapes jusqu'à la qualification complète d'électronicien, au bout de trois ans et demi, avec un premier palier en tant qu'électromécanicien, au bout de deux ans. A ce stade, une partie des formés était alors intégrée parmi les ouvriers spécialisés, dans une catégorie salariale inférieure, car il existait un "numerus clausus" interne à l'entreprise barrant à certains, l'accès à la deuxième phase de la formation.

Alors que ces salariés engagés après tout juste deux ans de formation travaillaient déjà dans l'entreprise depuis quelques années, il s'est avéré qu'en raison de l'évolution des postes de travail, leurs qualifications exigeaient d'être ajustées, tant en ce qui concerne les connaissances de base en électronique, que les qualifications plus générales (autonomie, conscience de la qualité, etc.). Compte tenu des aspects technico-organisationnels de la production et des mesures spécifiques de réorganisation du travail, ce problème de la formation d'ajustement pour les travailleurs formés en tant qu'électromécaniciens fut réglé tout à fait différemment dans les deux départements considérés ici. La présente étude de cas porte donc, pour l'essentiel, sur ces deux approches différentes de la formation continue, dans le secteur de l'électronique de puissance et dans la technique ferroviaire ; elle présente les causes de cette différence d'approche et les effets au niveau des qualifications.

4.2 FORMATION CONTINUE A CARACTERE FORMEL ET THEORIQUE DANS L'ELECTRONIQUE DE PUISSANCE

Dans le domaine de l'électronique de puissance, les processus de production devenaient d'une complexité croissante, de sorte qu'il s'avérait difficile de gérer avec souplesse, l'affectation des travailleurs qualifiés n'ayant suivi que deux ans de formation. Leurs connaissances théoriques étaient en particulier insuffisantes pour le câblage des armoires de distribution de sorte qu'ils n'étaient pas capables d'effectuer ces câblages tout seuls. Un projet de formation continue fut alors mis au point en coopération avec le comité d'entreprise. Ce projet fut ensuite mis en oeuvre par le département central de formation continue, les cours étant donnés en dehors des heures de travail. Au total, 15 salariés ont pris part à ce programme avec beaucoup d'enthousiasme. Les possibilités d'apprentissage dans l'électronique de puissance ont fortement diminué ; ce phénomène n'a, jusqu'à présent, que faiblement touché le secteur de la technique ferroviaire. Après cette uniformisation de la fabrication, le groupe des ouvriers qualifiés est beaucoup plus homogène que précédemment, lorsque le secteur "électronique de puissance" comportait des ateliers pour des opérations très diverses : vernissage, fraisage, tournage, laminage, ferblanterie et soudure. Sur un effectif de 90 à 100 travailleurs occupés à des activités de préparation de la production, il n'en reste que sept, travaillant dans un petit atelier de construction métallique, en tant que ferblantiers et mécaniciens. Les autres travailleurs ont été affectés à d'autres tâches de la production.

Conception de la formation continue

L'initiative de former 10 à 15 électromécaniciens revient, entre autres, au conseil d'entreprise. Ayant constaté que les qualifications des travailleurs devenaient limitées, il avait fait la demande d'une action de formation continue. La direction de l'entreprise proposa une formation continue dans l'entreprise, en dehors des heures de travail. L'idée de sanctionner cette formation par un diplôme a joué, dès le début, un rôle important. Le contenu de la formation fut mis en place par le département central de formation, et son achèvement devait être couronné par un diplôme de la Chambre de commerce et d'industrie, assorti du certificat de capacité d'électronicien, également valable en dehors de l'entreprise.

L'idée initiale de la direction de l'atelier était de mettre au point, avec l'aide du département central de formation, une formation continue qui devait approfondir les contenus acquis durant les deux premières années. L'objectif était donc de bien faire comprendre la logique de certaines instructions de fabrication. L'objectif de qualification était de former des ouvriers spécialisés dans le câblage et le montage d'appareils d'électronique de puissance. Ces compétences plutôt manuelles sont, certes, transmises durant la première phase de formation mais n'ont pas été suffisamment approfondies. Par suite de l'intervention du comité d'entreprise, la préparation au diplôme d'électronicien se mit alors à occuper le centre de cette action de formation. Au départ, il avait été envisagé de compléter la formation continue par des actions de formation "sur le tas"; mais cette approche fut ensuite abandonnée étant donné que le diplôme d'électronicien visé était très fortement orienté vers la théorie.

Effets de l'action de formation continue

Le cours connut un assez grand succès. Deux groupes avaient été constitués, comptant chacun 10 participants. Quatre d'entre eux ont "décroché" avant la fin. Le cours fut principalement suivi par les plus jeunes et les plus dynamiques des diplômés de la première phase qui représentent le tiers de l'ensemble des électromécaniciens employés dans l'établissement. Tous travaillaient auparavant dans l'atelier de montage. Même si cette action de formation n'avait pas pour but de préparer à une activité plus élaborée (comparée au montage requis dans cet atelier), les connaissances théoriques plus élevées en électronique ont permis à certains de passer et de réussir l'examen. Sans ce cours, une telle formation leur serait restée inaccessible. Les autres participants au cours ont également pu utiliser assez rapidement leurs nouvelles qualifications dans leur travail, ou du moins, une partie de celles-ci.

Qu'a rapporté cette action de formation à l'entreprise? Il est dès maintenant possible d'en faire une évaluation puisque deux cours ont déjà eu lieu, le premier s'étant terminé il y a un an et demi et le deuxième l'année dernière. La structure de déroulement du travail n'a pas changé. Toutefois, pour l'accomplissement de certaines tâches dans le cadre opérationnel existant, les travailleurs ont un potentiel plus important qu'avant. Etant devenus plus interchangeable, ils peuvent plus facilement effectuer une rotation entre différentes tâches. Alors qu'auparavant, les exigences théoriques de travaux de montage électronique et de câblage limitaient ces tâches aux employés ayant suivi trois ans de formation, les travailleurs disposent, maintenant, d'un potentiel beaucoup plus important pour assurer ces fonctions. Etant donné que l'atelier compte, au total, environ 200 travailleurs, dont une partie sont des ouvriers spécialisés, 20 diplômés représentent un intéressant potentiel de main-d'oeuvre également du point de vue quantitatif. Disposant d'un certificat reconnu, ces formés sont également en meilleure position de négociation.

4.3 FORMATION CONTINUE EN GROUPE AU POSTE DE TRAVAIL

Dans le secteur de la technique ferroviaire, la situation des électromécaniciens formés en deux ans seulement se présentait au départ de manière tout à fait différente. Certes, leurs lacunes dans le domaine de l'électronique jouaient aussi un rôle mais les qualifications pratiques pesaient beaucoup plus lourd dans la balance. Pour citer le chef de département :

"Nous comptons environ 10 mécaniciens d'appareillage formés en deux ans. Nous aurions bien aimé en avoir quelques-uns ayant trois ans et demi de formation. Certains ne pouvaient pas aller plus loin car, à l'issue des deux premières années, ils n'ont obtenu qu'une note de 3,5 et n'ont pas eu le droit de poursuivre la formation. Mais, finalement, nous leur avons aussi offert un contrat et les avons gardés. Aujourd'hui, ils sont, dans certains cas, meilleurs que ceux ayant suivi la formation pendant trois ans et demi et travaillant de manière autonome".

La décision d'inclure une formation continue des électromécaniciens dans le processus de travail s'inscrit dans le cadre d'un concept de fabrication intégrée unitaire ou en petites séries. Ce mode de fabrication exige des qualifications pratiques et permet, assez facilement, l'acquisition des qualifications "sur le tas". A cela s'ajoutent, dans la technique ferroviaire, les travaux d'entretien et de réparation, qui doivent s'effectuer sous de fortes pressions de temps, comportent une haute responsabilité de l'individu qui accomplit le travail et sont réalisés en contact étroit avec les clients. Ces exigences font bien comprendre le caractère éminemment pluridisciplinaire de ce travail qui exige à la fois des qualifications spécialisées et des compétences générales, qu'il est difficile de faire acquérir aux intéressés ailleurs qu'au poste de travail. Un autre élément décisif est, bien sûr, pour la direction, celui du rapport coût-efficacité.

Concept de la formation continue

D'autres grandes entreprises commencent à utiliser le principe du travail de groupe en tant qu'instrument de formation continue "sur le tas", dans la mesure où, les intéressés sont amenés à organiser eux-mêmes leur formation au poste de travail. Le chef de la formation juge cette approche positive. Mais l'entreprise est pas encore là.

Cela dit, ce type d'organisation se met parfois en place tout naturellement; c'est ce qui s'est passé dans le département de la technique ferroviaire, qui est un bon exemple de ce phénomène. Les électromécaniciens, divisés en petits groupes dirigés par des électroniciens expérimentés, ont dû, tout simplement, se "jeter à l'eau".

Aucun exercice de préparation n'a été organisé ; le groupe a été productif dès le départ. Dans la phase de démarrage au moins, aucune formation complémentaire n'est dispensée et la théorie, dans la mesure du possible, est expliquée sur place, par le dirigeant du groupe. Pour le bon déroulement du processus d'apprentissage, selon le chef du département de "technique

ferroviaire", il est décisif de faire preuve de doigté et d'intuition au moment où l'on constitue les groupes, qui comptent 34 individus.

Le dirigeant du groupe est, en même temps, le chef d'équipe ou le contremaître responsable du respect des délais, souvent très courts, et du contrôle de la qualité. Dans le groupe, on pratique un contrôle de qualité, par le biais d'un système de procès-verbal du contrôle de qualité par étapes : le travailleur A monte et câble le produit, le travailleur B du même groupe contrôle le serrage des vis et prend la responsabilité du résultat. Ce système permet aux travailleurs d'accéder graduellement aux responsabilités.

Effets de l'action de formation

Cette qualification au poste de travail se traduit par une gradation continue de la formation à des tâches de plus en plus complexes, réalisées de manière responsable, en contact avec l'équipe de travail et, le cas échéant, avec le client. Les travailleurs qui, avant la constitution de groupes planifiés, ne pouvaient être affectés que de manière très limitée à des tâches autonomes, ont fait des progrès considérables. Pour citer le chef du département technique ferroviaire :

"Nous nous sommes tous déclarés prêts à faire le chemin ensemble. C'est une question de conviction. Nous avons essayé de mener les individus progressivement d'une tâche à l'autre. En voici un qui, aujourd'hui, travaille sur un prototype de la nouvelle Lok 120, alors qu'il y a deux ans et demi, "je l'aurais pilé". Je ne veux pas dire de mal, mais il n'y comprenait rien. Puis le noeud a cédé - à force de pratique".

Au plan individuel, l'action de formation a eu pour résultat, si l'on se réfère à l'exemple cité, que le travailleur ayant acquis cette qualification en groupe est désormais classé dans la même catégorie salariale que l'électronicien qualifié. Selon le chef de département, ce succès s'explique par deux facteurs décisifs : tout d'abord l'attrait financier, et d'autre part, le caractère intéressant du travail qui offre alors à l'individu, suffisamment d'incitation à apprendre. Cela s'applique, en particulier, à la production en petites séries. Des exemples concrets montrent que la qualification en groupe au poste de travail a déclenché de nouvelles initiatives de formation continue et d'avancement. Cela dit, il y a des limites à ce processus, celles de la théorie : seuls des cours théoriques complémentaires peuvent permettre de les surmonter. Ainsi, la boucle est bouclée : c'est ici que l'on constate que les différentes approches de qualifications sont complémentaires les unes des autres.

ETUDE DE CAS MENEES DANS L'ENTREPRISE H

1. BASE D'INFORMATION

Le rapport concernant cette étude de cas se base sur des entretiens menés avec des employés de l'usine, sur l'évaluation de documents écrits mis à disposition par l'entreprise ainsi que sur des informations collectées lors de la visite de certains départements de l'usine en question (en l'occurrence, Assemblage et Montage).

Les entretiens ont, en partie, duré plusieurs heures; menés en avril/mai 1992 à l'aide d'un canevas, ils étaient essentiellement axés sur les thèmes suivants:

- Quelles ont été les innovations techniques réalisées ces derniers temps au niveau des procédés et de la production?
- Quels sont les changements organisationnels qui se sont opérés dans les tâches et les structures ,-lécisionnelles et hiérarchiques?
- Quelles sont les modifications intervenues sur le plan des exigences et des potentiels de qualification suite aux mutations d'ordre technique et organisationnel?
- De quelle manière l'entreprise et/ou l'unité organisationnelle concernée a-t-elle réagi face aux exigences et aux potentiels de qualification nouvellement apparus?
- Formation continue en entreprise: structures/offres
- Caractéristiques de l'entreprise

Les entretiens ont été menés avec les interlocuteurs suivants:

- ℓ Directeur du département Formation
- ℓ Directeur de la formation initiale et continue
- ℓ Directeur-adjoint de la section de frais Assemblage
- ℓ Employé (électricien d'installation) du département Assemblage

2. CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE

Dans le cadre d'une multinationale de l'automobile, cette entreprise (usine H.) produit des véhicules utilitaires, essentiellement des transporteurs (type 4) et des camions légers. Elle est le premier producteur de transporteurs en République fédérale d'Allemagne et, vise une part de marché de 40%.

La situation du marché se caractérise actuellement par une explosion de la demande, consécutive à la conjoncture exceptionnelle qui a suivi la réunification. Un certain scepticisme est de rigueur quant à l'évolution des ventes dans l'avenir proche (4 à 5 ans). Il sera vraisemblablement nécessaire de procéder à 2000 suppressions de postes dans cette usine, au cours des années à venir.

L'usine emploie environ 19 000 personnes, dont 18% d'étrangers. La moyenne d'âge des effectifs est de 40 ans. Plus de la moitié du personnel appartient à la tranche d'âge "41 ans et plus". Le chiffre global des apprentis formés dans l'usine s'élève à 700; ils sont quelque 250 à être recrutés chaque année. L'usine dispense une formation initiale à 16 métiers, axée essentiellement sur la construction mécanique, l'électronique et les techniques de réglage.

3. INNOVATION AU NIVEAU DES PRODUITS ET DES PROCÉDES

L'usine est divisée en centres de coûts (par exemple : presses, assemblage, atelier de peinture, fonderie) ; les installations de production sont en grande partie automatisées.

L'intégralité de l'innovation technique au niveau des procédés est centrée sur un produit, le nouveau type de transporteur T4. On estime qu'un cycle d'innovation pour un modèle dure entre 4 et 6 ans. Le développement du T4 s'inscrit dans le cadre d'un effort d'innovation technique global, qui concerne quasiment tous les éléments de l'organisation du travail et de la production. Ainsi, par exemple, le nombre des robots affectés au seul département Assemblage a environ triplé par rapport au modèle précédent, le T3.

Cette mise en oeuvre énorme de moyens techniques en vue du développement et de la production d'un modèle est considérée comme typiquement européenne et comme trop coûteuse. Par conséquent, il est probable que l'avenir appartient davantage à la construction automobile à la japonaise, qui améliore la technique et les produits de façon continue, c'est-à-dire graduellement.

En outre, la conjugaison d'un nouveau produit et de processus et techniques de production entièrement nouveaux est également considérée comme risquée, du point de vue de l'adaptation des qualifications des salariés.

4. CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

En ce qui concerne l'organisation du travail, tous les changements liés à l'innovation au niveau des produits et des procédés évoquée précédemment, procèdent de la certitude que les moyens techniques permettant de continuer à rationaliser la production et à réduire les coûts sont largement épuisés. Il n'est possible d'optimiser la production que si des changements interviennent de manière synchronisée dans l'organisation du travail et dans la qualification des personnels employés.

Dans le cadre du processus d'adaptation, les principales innovations introduites ou poursuivies au niveau de l'organisation du travail sont les suivantes:

- travail de groupe
- réduction du nombre des niveaux hiérarchiques,
- intégration des tâches.

Ces mesures sont étroitement liées entre elles et exigent de toutes les personnes concernées, une nouvelle mentalité et, en partie, une redéfinition des rôles.

Dans l'usine, le travail de groupe a été décidé "d'en haut" et signifie, d'après l'accord-cadre interne de novembre 1989 :

- "coopération d'un certain nombre d'employés de l'usine à des tâches globales,
- délégation au groupe, d'activités susceptibles d'être délimitées de façon pertinente,
- création de marges d'action et de décision ainsi que de possibilités de communication, en vue d'améliorer la productivité et la satisfaction de chacun,
- mise en oeuvre de la tâche commune en coopération avec tous les membres du groupe".

Les bases organisationnelles nécessaires à l'introduction du travail de groupe sont les unités de production (par exemple, l'assemblage), au sein desquelles travaillent, en moyenne, dix personnes dont les qualifications formelles sont différentes (ouvriers qualifiés, personnels sans qualification et ouvriers spécialisés.). Les ouvriers travaillant dans une unité de production remplissent diverses fonctions (conducteur d'installation, électricien d'installation, manutentionnaire, contrôleur de qualité, conducteur de machines) et peuvent se remplacer mutuellement.

L'évolution décisive pour le travail de groupe consiste en ce que l'équipe de production assume, outre les tâches relatives à la production proprement dite, des fonctions afférentes à la garantie de la qualité des produits, à l'entretien ainsi qu'à la conduite et au réglage des machines.

Cette intégration des tâches s'accompagne des changements suivants en matière d'organisation du travail :

- réduction de la hiérarchie,
- décentralisation de l'entretien,
- nouveaux processus et nouveaux droits de participation.

La réduction de la hiérarchie signifie, concrètement, la disparition de la position de vice-contremaître et la redéfinition du rôle du contremaître (Meister). En règle générale, les vice-contremaîtres sont passés contremaîtres. Le nombre de personnes en position de contremaître est passé à environ 600. Alors que le ratio contremaître/salariés était autrefois de 1 pour 90, il est à présent de 1 pour 30 environ.

Les nouvelles caractéristiques du rôle du contremaître sont les suivantes :

- le mode d'action entrepreneurial,
- la responsabilité globale,
- le comportement orienté vers le client

La décentralisation de l'entretien signifie, en particulier, que le groupe de travail doit remédier lui-même aux dysfonctionnements, dans une proportion allant jusqu'à 80% des cas (à ne pas confondre avec le volume de dysfonctionnement). Seules les pannes graves continuent à relever de la compétence de l'atelier central de réparation.

Le groupe organise sous sa propre responsabilité, une série de tâches dont, par exemple, la mise au point de la planification des congés, l'organisation de la répartition du travail au sein du groupe, notamment en cas de sous-effectifs pour cause de maladie ou de congés. Le porte-parole du groupe joue le rôle d'animateur au sein de l'équipe et d'interlocuteur vis-à-vis de l'extérieur ; il n'assume pas la fonction d'un supérieur et est élu par le groupe. S'il n'en tire pas de revenus supplémentaires, on admet néanmoins que cette fonction l'astreint à un travail supplémentaire.

Le porte-parole organise les décisions du groupe et en présente les revendications en cas de conflits, par exemple, lorsqu'il s'agit de coordonner le travail avec des équipes voisines ou d'autres unités de production ; son interlocuteur est alors le contremaître compétent dans le domaine concerné, qui n'intervient que si le groupe ne trouve pas de consensus.

Compte tenu du fait que le travail de groupe a été introduit relativement récemment, on ne dispose pas encore de données représentatives sur la pratique du comportement du groupe, notamment, sur les motifs à l'origine d'un changement de porte-parole. Il apparaît toutefois d'ores et déjà clairement que les mécanismes d'autorégulation du groupe ont pour effet d'alléger la fonction de contremaître.

Les employés du département Formation assument des fonctions de conseil lors de la constitution des groupes et de la désignation de leur porte-parole. C'est seulement peu à peu que ces groupes peuvent rassembler les expériences qui aboutissent à un résultat satisfaisant pour tous : arriver à déterminer quelles doivent être les caractéristiques de la personnalité d'un porte-parole, par exemple.

5. CHANGEMENTS AU NIVEAU DES QUALIFICATIONS

Les innovations techniques et organisationnelles déjà mentionnées entraînent de nouvelles exigences en matière de qualifications. Celles-ci sont considérées comme une réponse à ces mutations. Planifier des innovations techniques et organisationnelles et prendre simultanément en compte les qualifications existantes comme une variable décisive ne constitue pas encore une solution de remplacement réaliste.

Les nouvelles installations de production exigent des connaissances techniques multiples, notamment dans les domaines de l'électronique, de la robotique, de l'hydraulique, de la pneumatique et de la technique de réglage. Ces connaissances sont dispensées en fonction du lieu d'affectation, du groupe-cible et des exigences de qualifications préalables, dans le cadre d'un vaste programme de qualification technique fortement structuré (cf. 6.2.). L'adaptation technique concerne particulièrement certains employés, comme les conducteurs d'installations qui dirigent les "robots", élaborent ou modifient les programmes de soudage et doivent remédier aux petits dysfonctionnements électriques et mécaniques.

Etant donné que le nouveau profil de nombreux postes de travail exige des travailleurs, un savoir plus large, plus diversifié ainsi que des responsabilités accrues, il leur faut disposer, en plus du savoir spécifiquement professionnel, de qualifications et de qualités dépassant la spécialité professionnelle : ils doivent, notamment, être capables d'agir avec anticipation, de se soucier de la rentabilité, savoir se comporter et agir au sein de groupes professionnels hétérogènes. Le savoir et les qualifications professionnels ne peuvent ensuite devenir efficaces dans ce groupe qu'à condition d'être acceptés et défendus par tous.

Lorsqu'une entreprise procède à des changements, la volonté d'apprendre et l'acceptation de la formation professionnelle par les salariés revêtent une importance particulière. On constate chez les ouvriers qualifiés, un potentiel de qualification leur permettant de se réorienter et d'acquérir des connaissances supplémentaires rapidement. C'est pourquoi ils sont volontiers employés dans la production bien que, dans ce département, ils ne puissent pas toujours donner toute la mesure de leurs capacités professionnelles.

Les qualifications extra professionnelles concernent tous les salariés, y compris l'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques. Les supérieurs, c'est-à-dire, les chefs des divers centres de coûts, doivent apprendre à considérer que leur légitimité n'est pas acquise une fois pour toutes et à ne plus se sentir responsables uniquement de la production d'un nombre donné de pièces, mais aussi, dans une mesure toujours croissante, responsables du personnel.

Le contremaître offre un exemple particulièrement frappant de la mutation qui a affecté le rôle de l'encadrement. Sa perte de pouvoir est compensée par un comportement qui se caractérise par les éléments suivants:

- animation au lieu de direction,
- motivation au lieu de contrainte,
- dialogue au lieu de commandement,
- compétence au lieu d'autorité
- co-organisation et co-responsabilité au lieu de prescription.

Pour les salariés participant aux groupes de travail, les nouvelles exigences vont de pair avec l'élargissement et l'intégration des tâches qui leur sont imparties ("job enlargement/job enrichment") ; ils doivent, en même temps, faire preuve d'une compétence de groupe extraprofessionnelle ("comment travailler en groupe? comment se comporter avec les autres?").

Les employés administratifs (agents technico-commerciaux, agents technico-commerciaux de l'industrie, employées de bureau) doivent aussi faire face à de nouvelles exigences de qualification, notamment, dans les domaines des achats et de la logistique. Les agents administratifs doivent être qualifiés aussi bien au niveau technique que commercial ; cela signifie, par exemple, que les employés du département Logistique doivent avoir une connaissance de tous les domaines de travail, de la livraison des marchandises à l'aménagement intérieur des voitures.

6. REPONSES DE L'ENTREPRISE AUX EXIGENCES DE QUALIFICATION

L'usine étudiée a réagi en mettant en oeuvre une gamme d'activités et de mesures diverses consistant essentiellement à informer et à qualifier le personnel ainsi qu'à développer les ressources humaines et l'organisation.

6.1 PROGRAMME D'INTEGRATION

Les salariés ont été préparés aux changements futurs et informés sur le nouveau produit, au cours d'un programme d'intégration élaboré par un groupe de travail comportant douze cadres supérieurs. Ce programme était soutenu par divers moyens, dont une fiche d'information et un manuel. Dans le cadre du programme, 300 contremaîtres ont, par exemple, oeuvré comme multiplicateurs, c'est-à-dire qu'ils ont collaboré à la mise en pratique de l'innovation.

Ce programme d'intégration qui a duré 3 ans et demi comprenait une série d'objectifs et d'étapes. Les objectifs les plus importants visaient à améliorer l'information et la communication ainsi que la coopération : les salariés devaient être tenus au courant des changements concernant le personnel, la technique et l'organisation pour éviter les pertes d'informations entre les niveaux hiérarchiques ; la formation et la promotion devaient motiver les salariés pour qu'ils participent à l'aménagement de leur propre poste de travail et à l'élaboration de solutions aux problèmes posés et puissent être, ainsi, mieux intégrés aux événements de la vie de l'entreprise.

Les principales étapes du programme comprenaient :

- des réunions d'information, pour le personnel, sur les nouveaux produits et les changements attendus dans l'entreprise, comme le travail de groupe, par exemple,
- une fiche d'information, lue par 70% environ du personnel,
- des réunions de travail intra et interservices pour développer la coopération,
- une rencontre de travail à l'occasion du lancement du nouveau produit,
- des visites de l'usine, destinées à mieux connaître son fonctionnement et
- un suivi permanent, sous forme de rapports sur les résultats obtenus.

Le programme n'a pas fait l'objet d'une évaluation détaillée ; on a néanmoins pu constater une tendance positive, par le biais d'une comparaison du taux de défauts par véhicule entre le nouveau produit et le précédent.

6.2 LE PROGRAMME DE QUALIFICATION TECHNIQUE

Ce programme est axé sur la diffusion du savoir nécessaire à l'introduction des nouvelles techniques. Il se présente aussi bien sous la forme de séminaires standard que d'une qualification centrée sur un projet.

- Les séminaires standard (pneumatique, hydraulique, électronique ou robotique), sont des cours qui ont fait leurs preuves, semblables aux cours dispensés par les universités populaires, et que les salariés de l'entreprise fréquentent après y avoir été inscrits par leurs supérieurs. Les divers modules d'apprentissages sont mis en oeuvre en partie dans les locaux du fabricant de l'installation, en partie au poste de travail, en partie dans les salles de classe du centre de formation.

□ La qualification axée sur un projet est une formation graduelle, centrée sur un département précis, et qui est dispensée aux employés travaillant sur les installations en question. Cette forme de qualification comporte, par exemple, pour le groupe-cible des agents électriciens de maintenance électrique/mécaniciens-électriciens d'installations :

□ un séminaire d'information (six heures)

□ une qualification de base - 720 heures maximum - (en fonction de la qualification de départ du salarié) qui dispense, entre autres, des connaissances sur les éléments de construction électrique, les techniques appliquées de mesure et de couplage, mais comporte aussi un entraînement au diagnostic et au travail en équipe,

□ un module visant l'acquisition des "connaissances globales afférentes aux installations" (durée maximale: 59 heures) ainsi qu'

□ une formation d'approfondissement, centrée sur les tâches et les activités du poste de travail, dispensée sur le tas (jusqu'à 90 heures).

6.3 LE TRAVAIL EN EQUIPE COMME MESURE DE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

Le travail en équipe est considéré comme une possibilité de développer l'organisation ; il vise à améliorer la productivité ainsi que la satisfaction procurée par le travail. Il entraîne une certaine compression du personnel, qu'il n'est cependant pas possible de quantifier en détail

Il a été décidé d'appliquer le travail en équipe dans cette perspective, une fois que les déficits de la technique ont été couverts. La qualification en vue de l'organisation du travail a débuté avec les modules intitulés "Entraînement à la coopération/au travail en équipe" et "Entraînement au diagnostic".

L'introduction au travail en équipe s'effectue suivant un schéma en 7 étapes, qui dure environ un an :

□ détermination du degré de satisfaction au travail des différents membres d'une unité d'organisation (centre de coûts "Assemblage", par exemple),

□ élaboration des conditions-cadres du travail en équipe (accord d'entreprise),

□ préparation des supérieurs aux changements intervenant au niveau de leurs tâches de direction (pour les contremaîtres, notamment, ateliers sur le thème: "Comment diriger une équipe"),

□ préparation des salariés au travail en équipe (qualification interprofessionnelle du point de vue de l'intégration des tâches),

□ début du travail en équipe (élection du porte-parole, constitution de l'équipe, mise en oeuvre des premiers débats en groupe, conception des rapports entre le contremaître et l'équipe)

□ suivi du projet par le département Formation (le personnel de ce département dispense des conseils sur place),

□ étude de la situation, 9 mois après, environ, (questionnaire et entretiens en petits groupes, discussion avec l'équipe au complet).

6.4 LA PROMOTION DE L'ORGANISATION CHEZ LES CADRES

Pour les cadres dirigeant les services centraux, les secteurs, les services et les sections, on a mis sur pied des ateliers qui se déroulent hors de l'entreprise et dont l'objectif est d'améliorer la coopération ; au cours de ces ateliers, on fixe des objectifs concrets ainsi que des mesures et obligations réalistes dont les résultats seront discutés au cours des rencontres suivantes. Jusqu'à présent, les taux de réussite sont très élevés.

Cette réussite est mesurée par les activités concrètes mises en oeuvre par les cadres pour satisfaire aux obligations qui leur incombent. Il s'agit ici davantage d'un suivi permanent des mesures prises, que d'une évaluation quantitative de leur aboutissement.

6.5 LE PROCESSUS CONTINU D'AMELIORATION

Il ne s'agit pas ici d'une mesure isolée mais beaucoup plus, de l'ensemble des activités qui sont l'expression de la culture d'entreprise, telles que le travail en équipe, les cercles de qualité, les mesures visant l'amélioration de la qualité, la qualification des contremaîtres, le principe de la boîte à idées. Il s'agit, par conséquent, d'un "comportement intérieur" au sens d'une philosophie d'entreprise.

Le processus continu d'amélioration représente le point d'aboutissement provisoire d'une évolution qui part du principe de la boîte à idées et aboutit au travail en équipe, en passant par les cercles de qualité. L'individu s'identifie pleinement à son entreprise et à son groupe de travail, c'est pourquoi, il tient à améliorer continuellement la qualité de son travail. Tandis que les suggestions d'amélioration dans le cadre de la boîte à idées et du cercle de qualité sont, en règle générale, récompensées, on considère comme naturelles (non récompensées), les mêmes suggestions émises au cours du processus continu d'amélioration. Cette évolution est attestée par le fait que le travail en cercle de qualité et le processus continu d'amélioration existent encore parallèlement. On considère cependant que le travail en cercle de qualité porte trop sur la forme (délais fixes) et prend trop de temps. Le processus continu d'amélioration doit, par conséquent, être considéré comme l'expression allemande de la production à flux tendus.

Le processus d'amélioration englobe la totalité des activités (par exemple, cercles de qualité, cercles de réglementation de la qualité, juste-à-temps, boîte à idées, travail en groupe) orientées vers l'amélioration de la qualité et l'augmentation des pièces produites. Quant aux objectifs, les diverses activités continuent d'exister, pour ce qui concerne les concepts, de nouveaux mots d'ordre font toutefois en permanence leur apparition.

7. FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE

7.1 TENDANCES EN PROGRESSION

L'évolution de la formation continue en entreprise se caractérise par les tendances suivantes:

- Rapprochement du développement des ressources humaines, de la gestion du personnel et du département de la formation.

Suite à une réorganisation, le département Formation est passé dans le domaine de compétence du chef du personnel de l'usine, alors qu'auparavant, il dépendait directement du Service central de la formation à W. Il subsiste toutefois, un problème : la stratégie en matière de développement des ressources humaines est décidée par la centrale, qui doit communiquer

avec les divers chefs du personnel et donc, seulement de façon indirecte, avec le département Formation de l'usine.

Ces dernières années, le degré d'acceptation du département Formation par le secteur de la production a nettement augmenté ; la formation a trouvé le soutien des chefs de centres de coût notamment, parce que ce département a pu les aider à résoudre leurs problèmes.

□ Expansion de la formation continue.

Le budget global annuel consacré à la formation est passé de 18 à 25 millions de DM au cours des cinq dernières années. L'expansion de la formation continue se manifeste par l'augmentation du nombre des employés à plein temps dans ce département. En l'espace de dix ans, leur nombre est passé de 3 à 15 actuellement.

Les employés sont affectés, dans une proportion toujours croissante, à des postes décentralisés, c'est-à-dire qu'ils jouent, dans le cadre du développement de l'organisation, un rôle important de conseillers et d'animateurs lors de l'introduction, de l'application et du suivi des procédés d'innovations.

□ Poursuite de la décentralisation

Les tâches et les activités de la formation continue se déplacent de plus en plus vers le domaine de la production ; la formation se charge, dans une large mesure, de la fonction d'animation lors de l'introduction et de la mise en oeuvre de mesures visant à développer l'organisation (travail en équipe par exemple) ; le département Formation aide les supérieurs à définir et à assumer leurs nouveaux rôles. Ses tâches traditionnelles, comme la mise en oeuvre de séminaires standard dans le cadre de la formation technique, se déplacent graduellement vers l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles sont confiées à des partenaires externes. Cette évolution signifie aussi que, parmi les personnels travaillant à plein temps à la formation, la part de ceux chargés du développement de l'organisation augmente aux dépens de ceux chargés habituellement des séminaires standard. A l'avenir, l'expansion de la formation continue ne devrait plus, dans l'ensemble, se manifester par une augmentation quantitative du nombre des personnels à plein temps : d'une part, les supérieurs assumeront aussi, de plus en plus, les tâches de formation (lors de l'introduction de mesures de développement de l'organisation par exemple) ; d'autre part, on assiste à une augmentation de la collaboration avec des soumissionnaires externes, notamment avec les fabricants des installations.

□ Les liens entre la formation initiale et la formation continue deviennent plus marqués.

L'usine emploie un nombre important de personnes non qualifiées et d'ouvriers spécialisés d'âge moyen. La formation continue pourrait contribuer à qualifier ce potentiel en vue de son affectation aux postes redéfinis et sur lesquels travaillent en partie des travailleurs qualifiés. Face à une demande en formation initiale qui commence à baisser, la formation continue peut, désormais, contribuer à répondre au besoin accru en personnel qualifié. En règle générale, toutefois, on ne vise ni n'atteint le niveau formel de travailleur qualifié.

Divers éléments expliquent cette évolution qui se traduit par le remplacement partiel de la formation initiale par la formation continue, notamment :

- ℓ la réduction de la demande de places d'apprentissage (évolution démographique, attrait moins grand du système dual par rapport aux solutions proposées par le système scolaire),
- ℓ le nombre important de salariés sans qualifications reconnues, justifiant en partie de longues années d'expériences professionnelles, susceptibles d'évolution,
- ℓ l'excédent de postes de travail, qui devra être réduit ces prochaines années,

ℓ les avantages, en matière de coûts, d'une qualification obtenue de manière prépondérante sur le lieu de travail.

□ Besoin croissant en ce qui concerne le développement de l'organisation du travail.

Les employés du département Formation participent de plus en plus étroitement aux mesures de développement de l'organisation mises en oeuvre par l'entreprise (formation des multiplicateurs, suivi du travail d'équipe) ; à l'inverse, les séminaires standard, calqués sur le modèle des universités populaires, perdent de l'importance.

7.2 STRUCTURE DE L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE

□ Formation technique

A la date de l'introduction des nouvelles installations de production, le programme couvre quasiment tous les domaines concernés.

Les groupes-cibles sont les travailleurs ne disposant pas d'une qualification formelle ainsi que les ouvriers qualifiés affectés à la production.

Le programme (voir les détails au 6.2) prévoit aussi bien des formations sur le tas que des formations théoriques : il a été en partie développé et mis en oeuvre en coopération avec les fabricants des installations concernées.

Par ailleurs, de nouvelles offres sont conçues et mises sur pied en cas de besoin urgent (exemple : séminaire de qualification de 5 jours sur la commande des nouveaux robots).

□ Qualifications des contremaîtres

Les contremaîtres d'industrie constituent un groupe-cible d'importance primordiale, ce qui explique la diversité de l'offre de formation continue qui leur est destinée :

ℓ Séminaires de formation interprofessionnelle comportant diverses options (droit du travail, stratégies du commandement, communication, rhétorique, animation, par exemple). Le volume total de cette offre s'élève à 432 heures environ,

ℓ Formation à la direction de cercles de qualité :
400 contremaîtres ont suivi un séminaire de formation continue d'une semaine, pour être en mesure de diriger des cercles de qualité (enseignement en équipe dispensé par le personnel du département Formation, en collaboration avec les chefs de services)

ℓ Séminaires axés sur les questions de coûts :
il s'agit de séminaires de deux à trois jours sur le thème des coûts et qui se réfèrent aux centres de coût (organisés et développés par le controlling et par le département Formation).

La formation continue formelle menant au diplôme de contremaître d'industrie n'est plus dispensée depuis quelques années ; les personnels désireux de la suivre sont obligés de le faire auprès d'organismes extérieurs, parallèlement à leur activité professionnelle.

□ Activités de qualification au développement de l'organisation

Le département Formation participe de multiples manières, aux activités de l'usine en matière de développement de l'organisation :

ℓ mise en oeuvre (en collaboration avec des organismes externes) de séminaires sur le développement de l'organisation destinés aux cadres dirigeants,

ℓ animation, suivi et conseil du travail en équipe ainsi que conception des tâches de qualification dans ce contexte,

ℓ conseil lors de la répartition des lignes de production au cours des cercles de qualité,

ℓ élaboration et suivi du projet "Groupes de travail autonomes" dans l'administration

ℓ soutien lors des mesures de qualification mises en oeuvre en vue de l'introduction de la gestion du lieu de production à la laminerie

□ Séminaires destinés aux enseignants

10 à 15 séminaires d'information sur la formation professionnelle dans l'entreprise sont proposés annuellement aux professeurs de Hauptschule (5e à 9e ou 10e année de scolarité) qui sont les enseignants des candidats potentiels à la formation professionnelle initiale. Ces séminaires comprennent aussi une visite de l'entreprise.

□ Programme d'initiation des personnels récemment recrutés

Il est prévu, pour ces personnels, certains programmes centrés sur les divers centres de coût (fonderie, par exemple) et comprenant une partie théorique et une partie pratique (total de 160 heures maximum). La partie pratique s'effectue sous la houlette de "parrains" qui sont des salariés expérimentés.

□ Formation continue assistée par des moyens audiovisuels

Il existe cinq stations proposant des programmes d'auto-apprentissage (deux programmes de huit heures) que les employés peuvent utiliser lors de temps libre (de panne par exemple). Ces stations ne sont pas encore acceptées de manière satisfaisante puisque seulement 600 personnes ont été formées jusqu'à présent, au lieu des 2000 prévues.

Un cours vidéo interactif sur le réglage statistique des processus est mis en place à proximité du poste de travail, parallèlement au roulement des équipes. Il est prévu d'introduire d'autres cours vidéo sur ce principe.

7.3 L'APPRENTISSAGE AU COURS DU PROCESSUS DE TRAVAIL

Une constatation d'ensemble s'impose : les processus d'apprentissage demandés voire organisés par l'entreprise, notamment en ce qui concerne les mesures de développement de l'organisation, se rapprochent de plus en plus du travail en soi et/ou s'y intègrent.

Il s'est avéré dès la coopération avec les fabricants des installations de production que les "paquets" de formation proposés avec ces installations n'étaient acceptés efficacement que lorsqu'ils avaient été adaptés aux besoins de l'entreprise.

Même à titre d'estimation, il n'est pas possible de procéder à une quantification des processus d'apprentissage intégrés dans le travail ; il a toutefois été possible de constater les types de qualification suivants :

□ les mesures organisationnelles menant à une qualification devraient être mises en oeuvre en relation avec le travail de groupe notamment. Les possibilités de rotation au sein du groupe permettent d'apprendre à travailler sur les divers postes de travail.

□ Les mesures de suivi personnel menant à une qualification sont surtout prises à travers les programmes d'apprentissage dans le cadre de la mise au courant des employés recrutés récemment.

□ Tant les cercles de qualité que le travail en groupe peuvent être considérés comme des mesures offrant de bonnes chances d'apprentissage à des groupes : tandis que les résultats du travail en groupe s'intègrent directement dans l'exécution du travail, les processus d'apprentissage des cercles de qualité concernent "seulement" la périphérie du poste de travail.

Ce sont surtout les activités assistées par ordinateur, les stations d'apprentissage, qui tiennent lieu de mesures axées sur les moyens de travail ; leur emploi s'effectue à proximité du poste de travail, mais les processus d'apprentissage ne sont toutefois intégrés au travail que de manière indirecte.

ETUDE DE CAS DANS L'ENTREPRISE K

1. INFORMATIONS DE BASE

Le rapport concernant cette étude de cas repose sur des entretiens menés avec des personnels de la société, l'analyse de documents de l'entreprise et la visite de postes de travail de bureau.

Les entretiens de plusieurs heures, qui ont en partie eu lieu aux postes de travail de bureau visités, ont été conduits, à l'aide d'un canevas, en mai 1992. Ils étaient centrés sur les thèmes suivants:

- Quelles ont été les innovations réalisées récemment dans les procédures et la production?
- Quels sont les changements organisationnels intervenus au niveau des en ce qui concerne les structures décisionnelles et hiérarchiques?
- Quels sont les changements intervenus au niveau des exigences; et des potentiels de qualification suite aux mutations d'ordre technique et organisationnelle?
- Comment l'entreprise et/ou l'unité organisationnelle ont-elles réagi aux exigences et aux potentiels de qualification nouvellement apparus?
- Quels sont les modifications enregistrées par la formation continue dans l'entreprise, sur le plan des structures et des contenus?
- Description générale de l'entreprise
- Description générale de la formation dans l'entreprise

Les entretiens ont été menés avec les interlocuteurs suivants :

- Directeur de la promotion du personnel
- Coordinateur du système de télébureautique
- Collaboratrice commerciale au bureau.

2. DESCRIPTION GENERALE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise produit et distribue dans le monde entier, des installations techniques et appareils de télécommunications : technique de commutation de réseaux et de transmission pour réseaux publics et privés à base de câbles en cuivre et en fibre de verre. Elle fabrique en outre des systèmes d'information et d'affichage publicitaire (par exemple, panneaux d'affichage d'aéroports) ainsi que des installations de distribution électrique.

L'entreprise a enregistré en 1991, avec ses filiales allemandes et étrangères, un chiffre d'affaires net de 800 millions de DM.

L'entreprise emploie dans le monde entier, quelque 4 200 personnes, dont les deux tiers (2 800 environ) en Allemagne, en l'occurrence aux sites de B (1 400 environ), H (1 000 environ), L (300 environ), et le reste, auprès des agences et filiales allemandes.

Au site de B, siège social de l'entreprise, un nouveau centre de production a été mis en place au milieu des années 80 pour une centaine de millions de DM, dans lequel "l'entreprise orientée

sur la fabrication informatisée intégrée est pour l'essentiel déjà réalisée". Dans l'administration a été introduit un système de télébureautique qui, à l'heure actuelle, relie électroniquement quelque 760 postes de travail. Un collaborateur sur deux dispose d'un appareil à son poste de travail, un certain nombre sont également installés dans le secteur de la production. 40 terminaux supplémentaires ont été mis en place dans les succursales allemandes.

3. DESCRIPTION GENERALE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

Au sein de la formation en entreprise, la formation continue a enregistré entre 1978 et 1991, à elle seule, un décuplement de son budget (1,1 million de DM). Pour 1992, un montant de 2 millions de DM est prévu, qui ne comprend que les coûts des formateurs et les droits d'inscription aux séminaires.

La formation initiale et continue en entreprise et le développement des ressources humaines sont regroupés sous le vocable de promotion du personnel. Ce sont au total environ 5 millions de DM qui sont prévus pour 1992 au titre de ce poste, tous frais compris (absence du poste de travail, rémunération des personnels en formation).

La promotion du personnel est administrée par un directeur et deux collaboratrices, dont une à mi-temps, qui planifient et organisent les manifestations et gèrent les données sur les participants, lesquelles constituent, en même temps, une base pour la planification du développement des ressources humaines.

Les participants aux cours de langues et d'informatique contribuent en partie et indirectement aux frais de la formation continue en y investissant du temps libre. Ces cours se déroulent pour moitié pendant les horaires de travail et pour moitié en dehors, car on considère qu'ils répondent également aux intérêts privés des collaborateurs. Toutefois, lorsqu'il s'agit de cours directement nécessaires pour le travail (la décision appartient alors au supérieur hiérarchique), ils sont intégralement financés par l'entreprise.

4. INNOVATIONS DANS LES PROCÉDES

L'introduction de la télébureautique, apparue sur le marché en 1981, a été engagée au milieu des années 80. Ce système n'est relié à aucun autre système de traitement de texte. Au cours des deux premières années, un poste de travail par jour, en moyenne, a été équipé. Ce sont maintenant 800 postes de travail environ qui sont connectés en réseau par le système, dans toute l'Allemagne. Quelques chiffres pour montrer l'ordre de grandeur : la ville de Vienne aurait relié par le même système, environ 8 000 postes de travail, une grande entreprise du sud-ouest de l'Allemagne aurait même installé plus de 25.000 terminaux. La mise en réseau "avoisine de très près la production", c'est-à-dire que l'on trouve des terminaux du système de télébureautique dans le secteur de la production. Des textes ou données importants, provenant de l'administration de l'entreprise, sont directement à la disposition des contremaîtres et chefs d'équipes à la production ou peuvent y être directement introduits à l'intention de l'administration. Il existe, en outre, un autre système totalement indépendant mais également en réseau, pour la planification et l'ordonnancement de la production.

Le concept d'origine du système de télébureautique a fait l'objet d'un remaniement et d'un aménagement constant lors de son introduction et de son extension ultérieure. En ce sens, il n'existe de représentation idéale déterminée ni du système ni de l'utilisateur, hormis le fait que l'on exige globalement des qualités de flexibilité et une capacité d'apprentissage.

Les fonctions essentielles du système de télébureautique sont, actuellement, le traitement de textes et le courrier électronique. Environ 90% des utilisateurs n'utilisent pour l'heure que ces deux fonctions. Les textes peuvent être tant imprimés directement au poste de travail, que transmis à chaque écran et à chaque imprimante du réseau. Ils peuvent être immédiatement

modifiés sur un autre poste de travail. En cas d'absence du destinataire, le courrier reçu peut, par exemple, être automatiquement transféré à son remplaçant.

Il existe d'autres fonctions standard, notamment la gestion des banques de données, les tableurs et les fonctions graphiques. De même, le langage convivial d'interrogation de banque de données FOCUS ainsi que le programme de calcul LOTUS 1-2-3 ont été récemment installés. L'utilisation de ces fonctions et programmes augmente constamment depuis la fin de la phase d'introduction, intervenue il y a peu.

Pour des raisons de sécurité des données, le réseau est entièrement clos. A aucun endroit du réseau, un utilisateur ne peut glisser une disquette. Il est de ce fait impossible d'utiliser d'autres programmes et d'introduire des données à partir d'autres supports externes. Les ordinateurs personnels, qui sont, à cet égard, des systèmes ouverts et ne sont utilisés dans l'entreprise que pour des tâches spéciales, ne sont donc pas, non plus, reliés au système de télébureautique.

Il est possible d'expédier à partir du système, des textes sous forme de télécopie, télétexte ou télex, en recourant au service postal normal. Mais, comme intervient une rupture de la chaîne des données, puisque c'est sur papier que l'impression s'effectue chez le destinataire, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'intégrer à des réseaux électroniques. Toutefois, le problème de la sécurité informatique se retrouve alors une nouvelle fois posé.

Le principal problème que présente le maniement du système est constitué par les manuels, les textes d'aide affichés à l'écran et les messages émis par le système qui sont souvent inutilisables, incomplets voire faux. C'est ainsi, par exemple, que ce n'est que de façon très insuffisante qu'est décrite la façon de transférer un document du courrier électronique dans le traitement de textes, pour le modifier. L'utilisateur se voit souvent tout simplement contraint d'expérimenter. Le coordinateur du système a donc rédigé pour de nombreux sous-domaines son propre manuel, qu'il utilise également aux fins d'instruction. Cette lacune manifeste de la documentation du système s'explique par le fait que les auteurs du manuel ne sont eux-mêmes pas des spécialistes et qu'ils n'ont pas non plus compris le système. Etant donné la concurrence que se livrent les constructeurs d'informatique en matière de prix, on ne peut guère s'attendre à une amélioration, au contraire. Réécrire l'ensemble de la documentation du système pour les besoins de l'entreprise, comme le font par exemple d'autres sociétés, est trop cher, notamment eu égard à la succession fréquente de nouvelles versions.

5. MODIFICATIONS ORGANISATIONNELLES

En ce qui concerne les modifications organisationnelles, on peut distinguer deux aspects : d'une part la création d'un poste de coordinateur du système, auquel il revient de mettre les prestations à la disposition des utilisateurs, d'autre part, les modifications touchant le déroulement du travail et la répartition des tâches entre les collaborateurs et les cadres et celles affectant leurs fonctions et activités elles-mêmes.

La répartition des tâches entre les cadres et leurs secrétaires commence à se modifier en profondeur. Pour réduire le temps considérable consacré à transmettre des textes à plusieurs reprises dans un sens et dans l'autre par la dictée, les révisions, la nouvelle frappe et la correction, certains cadres écrivent de plus en plus leurs textes eux-mêmes et les transmettent aussi eux-mêmes, par courrier électronique. Les textes assez longs, dont la première version était largement manuscrite parce qu'ils devenaient assez confus lorsqu'ils étaient dictés sur cassette, sont maintenant directement conçus par traitement de textes. De ce fait, leur qualité augmente, parce qu'ils peuvent être immédiatement corrigés et que de nouvelles idées peuvent être directement insérées à l'endroit voulu. Les malentendus qui affectaient souvent lourdement la communication dans la division traditionnelle des tâches entre "dicter" et "écrire" sont ainsi exclus. La modification de la division des tâches s'accompagne, toutefois, de la prise en charge

par les cadres, de certaines tâches simples de secrétariat, par exemple, le classement et l'archivage électronique corrects des documents.

Les secrétaires sont ainsi de plus en plus déchargées de la tâche de recopiage de textes dictés ou manuscrits. Elles conçoivent et formulent de façon autonome les textes, à partir de mots-clés. Leurs tâches évoluent ainsi vers des tâches de traitement de dossiers ou d'assistance, ce qui, toutefois, ne signifie pas qu'au bout du compte, elles écrivent moins. Cela ne débouche pas non plus sur une diminution du nombre des postes de secrétaires - il s'agit plutôt d'une modification de la structure des tâches de secrétariat.

Le recours à ce système de télébureautique permet une compression considérable de la durée de la communication. Les délais de stockage et de transport des messages écrits sont pratiquement réduits de 100%. Dans l'entreprise, un document met 5 secondes pour parvenir au destinataire, une circulaire adressée à 700 destinataires met environ une minute pour les atteindre tous et, s'il faut une dizaine de minutes vers l'extérieur, c'est parce qu'une seule ligne postale lente et bon marché a été louée.

D'une part, plusieurs collaborateurs peuvent ainsi travailler simultanément sur un texte, où qu'ils se trouvent - le travail de bureau devient plus rationnel. D'autre part, le système de communication entraîne une intensification du travail de bureau, du fait de la suppression de l'expédition manuelle du courrier et des travaux de routine qui lui sont liés, tant à l'intérieur de l'entreprise que, dans une proportion croissante, chez les clients extérieurs à l'entreprise, les fournisseurs et les prestataires de services (les banques notamment). La rationalisation réside également dans le fait que toutes les informations générales de l'entreprise et les documentations sont à la disposition de tous les collaborateurs dans leur version la plus récente. Il devient donc entièrement inutile de distribuer et de trier à grands frais des documents imprimés pour les centaines de postes de travail. Les informations accessibles à tous vont des notes de service, documents importants pour toute l'entreprise, notices d'utilisation, organigrammes, modifications des conventions collectives, listes des numéros de téléphone, liste des secouristes en cas d'urgence, messages et calendriers généraux, jusqu'au menu hebdomadaire.

L'embauche du coordinateur du système a eu lieu au cours de la phase d'introduction, pour répondre à la nécessité de formation et d'assistance aux utilisateurs et sa fonction s'est finalement élargie pour englober les tâches importantes de planification et de développement des applications du système.

Dans un réseau de communication électronique, les dispositions régissant la protection des données et les autorisations d'accès revêtent une importance majeure. Pour certaines informations, les collaborateurs se sont vu attribuer pour écrire, archiver et lire, des autorisations d'accès hiérarchisées par le biais de mots de passe. C'est ainsi, par exemple, que le menu peut être écrit mais pas effacé par les cuisiniers, car ils pourraient effacer aussi, par erreur, d'autres informations. Les autorisations d'accès sont individualisées jusqu'aux diverses zones d'une banque de données. Par exemple, tout collaborateur peut modifier son numéro de téléphone, mais pas l'indice de son poste.

Le système de classification de l'archivage électronique pose un problème spécifique. Celui-ci prévoit la création de "classeurs" référencés par thèmes ou par dates. Ces "classeurs" ainsi que les documents devant y figurer doivent recevoir des noms univoques afin de pouvoir être facilement retrouvés. La capacité de la mémoire étant limitée, les collaborateurs doivent, à chaque fois, décider immédiatement si un "classeur" ou un document sera requis ultérieurement ou s'il doit être effacé tout de suite. Si un "classeur" n'a pas été appelé pendant six mois, le système demande automatiquement si celui-ci doit être effacé, ce qui a pour résultat que de nombreux collaborateurs constituent, parallèlement au système, des documentations écrites. Le problème de la signature électronique n'est lui non plus pas encore résolu, si bien que le papier reste nécessaire pour communiquer des décisions.

Le processus des modifications organisationnelles n'est pas le seul qu'il faut coordonner : une coordination de l'archivage de documents (classification, noms des documents, gestion de la mémoire disponible), des autorisations d'accès, des envois postaux en grande quantité par voie électronique ainsi que de l'assistance et de l'instruction permanente des utilisateurs du système de communication devient également nécessaire. Elle implique également des travaux organisationnels liés au branchement d'un poste de travail ainsi que l'observation du marché des logiciels et la sélection de logiciels à acquérir. C'est la direction de l'entreprise qui décide de l'acquisition, sur la base de relevés des besoins et d'analyses structurelles des processus pour lesquels un logiciel est demandé. Toutes ces tâches occupent pleinement le coordinateur du système.

6. EXIGENCES DE QUALIFICATION

Les modifications des exigences de qualification comprennent trois aspects : la scriptualisation de la communication, la formalisation de l'archivage et l'autonomie dans l'apprentissage au travail.

6.1 SCRIPTUALISATION DE LA COMMUNICATION

Le maniement de la technique de communication ne requiert pas seulement le recours à diverses fonctions logicielles telles que le traitement de texte, le courrier électronique, la gestion des données, pour lesquelles les compétences nécessaires sont faciles à acquérir, mais elle modifie bien plus les habitudes de communication.

Cette modification réside, tout d'abord, dans le fait tout simple que les informations ne sont plus présentées sur un support papier mais, sur écran. Au début, de nombreux collaborateurs ont tout imprimé, parce qu'ils voulaient lire sur papier ce qui leur avait été envoyé par courrier électronique. Beaucoup ont aussi imprimé les versions provisoires de leurs textes parce qu'ils pouvaient mieux déceler les fautes sur le papier qu'à l'écran. Il a été recommandé aux collaborateurs de commuter le système du mode "traitement" au mode "lecture", car ils sont alors "dans d'autres dispositions mentales" correspondant à la lecture et les amenant automatiquement à regarder avec plus d'attention. Cette astuce psychologique sert ainsi à modifier les habitudes de lecture.

Une autre modification des habitudes de communication réside dans l'écriture. Tous les utilisateurs du système de communication doivent pouvoir reproduire l'alphabet au moyen du clavier. Ceci ne constitue bien sûr pas un problème pour les dactylos et les secrétaires, mais pour quasiment tous les autres collaborateurs, qui n'avaient jusqu'ici qu'écrit à la main ou dans le cas des cadres au moins, utilisé une machine à dicter.

Beaucoup ignorent le fonctionnement et l'utilisation d'une machine à écrire, et a fortiori, ceux d'un logiciel de traitement de textes. Ce déficit de qualification se retrouve particulièrement dans deux groupes : les contremaîtres et chefs d'équipes dans la production et les cadres dans l'administration.

Plus la lecture et l'écriture dans le système de communication entrent dans les habitudes, plus les qualifications requises des secrétaires changent. On exige d'elles (nous l'avons déjà mentionné) davantage de qualifications de traitement de dossiers.

Le caractère scriptural de la communication exige de tous les utilisateurs, le respect des règles de l'orthographe. Ceci semble évident, mais est loin de l'être. Des déficits de qualification existent ici chez les contremaîtres et chefs d'équipes, dont la communication s'effectuait surtout de façon orale et dont les relevés écrits consistaient, pour l'essentiel, en mots-clés, données et croquis, et chez les cadres, qui avaient l'habitude que leurs secrétaires transforment leurs dictées en textes corrects, non seulement au niveau de la forme, mais souvent aussi, de la lisibilité.

Une autre exigence est l'attribution d'un nom clair à un document électronique. Seul un tel nom permet de mémoriser, de retrouver et d'expédier un document. Nombreux sont ceux qui commencent par écrire en objet "lettre", "message", "connu", "pour information", etc. Or, il ne s'agit pas de noms permettant d'identifier sans équivoque un document. Ce qui est déterminant, c'est que le nom soit clair non seulement pour celui qui écrit, mais qu'il indique au destinataire, quel est le type de document dont la réception est signalée dans la corbeille "courrier/arrivée" de son écran.

6.2 FORMALISATION DE L'ARCHIVAGE

L'archivage électronique de documents rédigés ou reçus exige des utilisateurs de toutes autres qualifications que l'archivage de documents sur papier. Lorsqu'il s'agit d'archiver des documents sur papier, la faculté d'orientation spatiale et de perception visuelle facilite considérablement le repérage d'un document. C'est ainsi que certains sont, par exemple, en mesure de retrouver assez facilement des documents déterminés, même dans une pile chaotique de papiers.

Cela n'est pas possible avec l'archivage électronique : "les gens doivent en effet commencer par réfléchir à la structure de leur travail et non pas seulement à son contenu". Cette exigence se réfère tout d'abord à l'organisation de l'archivage à chaque poste de travail. L'archivage chronologique est encore relativement simple à maîtriser, mais implique une planification précise du travail et des délais. L'archivage thématique exige, par contre, d'opérer une délimitation entre thèmes distincts, en fonction des objectifs du travail. Le marquage supplémentaire des divers documents à l'aide d'un ou plusieurs mots-clés facilite l'accès transversal.

Comme parmi les documents archivés, nombreux sont ceux dont on a besoin à plusieurs postes de travail, il devient nécessaire de parvenir à convenir d'une organisation thématique de l'archivage dans chaque service et au niveau inter-services. Les collaborateurs doivent être en mesure, avec l'aide du coordinateur du système, "de concevoir, lors d'une table-ronde, une normalisation pour tous les termes utilisés, afin que chacun puisse se retrouver dans ce que quiconque aura mis sur pied".

Une autre qualification requise est la discipline en vue de la formalisation et de l'ordre. Dans la phase d'introduction, il s'était avéré, qu'en moyenne, chaque utilisateur avait occupé environ 50% de la mémoire disponible en y stockant des données dont il n'avait absolument pas besoin. De nombreux collaborateurs avaient laissé dans les "classeurs" "courrier/arrivée" et "courrier/départ", des documents électroniques par milliers, sans jamais avoir mis d'ordre depuis 1988. Il a fallu tout d'abord que le coordinateur du système les y contraigne. Effacer l'ensemble des documents ne pouvait bien entendu pas constituer une solution admissible. L'utilisation du système de communication exige que chaque collaborateur, à chaque fois qu'il écrit ou lit un document, prenne une décision quant à son utilisation ultérieure et, éventuellement, à son archivage.

6.3 AUTONOMIE DANS L'APPRENTISSAGE DU TRAVAIL

L'apprentissage autonome au travail est considéré comme nécessaire et est, d'ailleurs, de plus en plus pratiqué par les collaborateurs. L'utilisation du système, dit-on, ne peut être apprise "que pendant le travail". La condition essentielle en est l'acceptation du système de communication. La brève formation de base sert à la manipulation initiale du traitement de textes et du courrier électronique ainsi qu'à l'instauration de l'acceptation.

L'élément le plus important de l'apprentissage autonome est l'expérimentation. C'est ainsi, par exemple, que des collaboratrices ont commencé par s'envoyer mutuellement du courrier électronique "en jouant", avant de communiquer sérieusement par l'intermédiaire du système. Une exigence est que, lorsqu'ils se trouvent confrontés à des problèmes qu'ils ne peuvent résoudre par l'expérimentation sur le système, les collaborateurs commencent par consulter les manuels, qui doivent toujours être à portée de la main, avant de s'adresser aux collègues et, en dernier recours, au coordinateur du système. Les manuels sont très volumineux et les collaborateurs doivent apprendre à s'y retrouver. Il est important qu'ils fassent preuve de sérénité vis-à-vis des manuels, ceux-ci étant souvent inexacts. La troisième forme de l'apprentissage autonome au travail est la formation mutuelle qui, dans l'entreprise, se déroule de façon non pas organisée mais, spontanée. Il s'est avéré que l'apprentissage autonome a permis d'acquérir de nombreuses compétences dans l'utilisation du système. Le coordinateur du système est lui-même intéressé par le développement de cette pratique car ce n'est qu'ainsi qu'il acquiert des

connaissances sur les performances et les problèmes du système, ce qui constitue une base essentielle pour formuler ses propres propositions de solution et pour les cours qu'il dispense. Le programme d'apprentissage existant sur le système n'est guère utilisé, parce qu'il exige de lire une trop grande quantité de texte à l'écran. C'est pour la même raison que les aides textuelles qui peuvent s'afficher à l'écran ne sont guère utilisées. A cet égard, le manque de propension à lire à l'écran des textes que l'on peut mieux consulter dans le manuel joue cependant aussi un rôle.

7. REACTION AUX EXIGENCES DE QUALIFICATION

L'entreprise a réagi à l'évolution des exigences de qualification en créant un poste de coordinateur du système. Ses attributions englobent l'aménagement des postes de travail, le cours de base systématique d'une journée ainsi que l'assistance, le soutien et la mise sur pied d'une formation continue orientée vers les besoins.

Le cours de base d'une journée sert à éliminer les appréhensions et à instaurer l'acceptation. Il montre ainsi "qu'il ne se passe rien de grave même lorsqu'on fait des fautes" (c'est-à-dire que les réactions du système aux erreurs de manipulation sont sans gravité par rapport à la défaillance du système). C'est ensuite l'ensemble de la palette des prestations du système qui est présenté et, pour finir, l'instructeur explique brièvement, mais en détail, comment produire et envoyer un texte, parce que 90% d'utilisateurs n'ont besoin de rien d'autre. L'établissement du certificat est alors la première application pratique de ce qui a été appris.

La formation de base au système de communication se déroule dans une salle de cours de huit places. Chaque année, en moyenne, 40 à 50 cours d'une journée ont été dispensés à des groupes de 6 à 7 utilisateurs. Les cours se sont déroulés par étapes successives, parallèlement à l'extension du système. A l'heure actuelle, un terminal est utilisé, en règle générale, par deux agents qualifiés. La grande majorité des agents commerciaux des services administratifs ont reçu, entre temps, une formation de base. Aujourd'hui, ce type de formation n'est plus, pour l'essentiel, dispensé qu'aux collaborateurs recrutés récemment. Pour le reste, le coordinateur du système est l'interlocuteur à contacter par téléphone ou courrier électronique pour répondre aux questions ou fournir une assistance lorsque des problèmes se posent.

Après deux ou trois mois, on "vérifie" que l'utilisateur a réussi à se servir de façon appropriée du système de communication pour son travail. Du fait de l'apprentissage autonome au travail, une telle vérification ne peut se faire tout simplement. Dans la formation qu'il dispense, le coordinateur du système omet donc sciemment certaines fonctions qui présentent des difficultés afin qu'après un certain temps, les utilisateurs soient contraints de se manifester. Si l'un d'eux ne le fait pas, on peut considérer qu'il ne travaille pas de façon appropriée avec le système et il convient alors de l'interroger. La plupart du temps, les utilisateurs posent aussi, à ce moment-là, les questions relatives à d'autres possibilités d'utilisation. Le coordinateur du système organise, en fonction des besoins, des cours de formation continue sur les autres fonctions du système, qui peuvent être organisés, tant pour un utilisateur, que pour un groupe. Ceux-ci peuvent durer un quart d'heure, parfois aussi trois heures, et se déroulent dans la salle de formation. Pour ces cours, l'élément déterminant repose sur l'initiative propre des utilisateurs et elle ne fait, paraît-il, pas défaut.

8. MODIFICATIONS STRUCTURELLES DE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE

On a assisté, pendant la dernière décennie, à un développement de la formation professionnelle en entreprise, qui s'est encore une fois considérablement intensifié au cours de 1992 (voir également, point 3). L'évolution des qualifications par le biais du système de télébureautique ne constitue, à cet égard, qu'un élément parmi d'autres.

La formation continue en entreprise est actuellement en pleine restructuration. Les mesures de formation continue étaient, jusqu'ici, menées par des collaborateurs externes. A l'avenir, des formateurs internes devraient être recrutés, car il s'agit là d'une solution plus économique

La détermination du besoin de formation continue passe traditionnellement par les cadres, qui notifient une fois par an leurs désirs de formation continue sur des thèmes spécifiques, par exemple, technique, informatique, encadrement, méthodologie, langues, etc. Les membres du personnel peuvent directement faire part à leurs supérieurs hiérarchiques de leurs souhaits en matière de qualifications. Toutefois, les salariés peuvent aussi s'entretenir de manière informelle avec le coordinateur du système sur leurs besoins en formation continue. Ces notifications des besoins sont alors traduites en une offre interne et externe de formation. Depuis deux ans environ sont également proposés des cours de promotion de la santé, par exemple, training autogène, gymnastique, exercices dorsaux, désaccoutumance du tabac.

La formation continue des collaborateurs est une tâche d'encadrement. Dans le contexte du système de prestation, d'assistance et de promotion de l'entreprise, les cadres mènent, avec chaque salarié, des entretiens sur sa perspective individuelle. L'initiative de ces entretiens peut cependant émaner également des collaborateurs eux-mêmes ; ils peuvent aussi s'adresser directement au service de la promotion du personnel mais, le supérieur hiérarchique doit, en tout état de cause, intervenir pour ce qui est de la formation continue orientée en fonction des besoins de l'entreprise.

TROISIEME PARTIE

SYNTHESE

1. INTRODUCTION

Le projet CEDEFOP sur "Les incidences de l'organisation du travail sur la qualification" partait d'une hypothèse centrale, selon laquelle de nouvelles formes d'organisation du travail revêtent une importance croissante et exigent des qualifications qui ne peuvent s'acquérir que sur le lieu de travail, par la confrontation directe des salariés avec les tâches qui font partie de leur activité.

Les trois études de cas conduites en Allemagne confirment cette assomption sur le fond : les changements techniques et la réorganisation des activités industrielles et commerciales nécessitent le développement de processus d'apprentissage décentralisés. Les entreprises doivent revoir entièrement leurs conceptions de la formation continue. Dans les trois entreprises examinées, au lieu d'une stratégie de formation continue centralisée en deux temps (1. demander aux services de production ou aux services techniques quels sont leurs besoins de formation continue pour une période de référence ; 2. élaborer un programme de formation continue interne ou externe en fonction des besoins déterminés), nous avons rencontré une situation nouvelle. Les processus d'apprentissage décentralisés ont pris de l'importance. En outre, les stratégies de formation continue visant à remédier aux déficits en matière de qualification détectés dans le cadre d'analyses globales des besoins ont été abandonnées, au profit d'une politique prospective anticipant les innovations techniques et intégrant la promotion et la qualification à moyen terme, autrement dit, au profit d'une politique de formation continue en entreprise orientée sur le potentiel de qualification.

Comme le montrent ces trois études de cas, le choix des instruments qui serviront à mettre en oeuvre ces nouvelles stratégies de formation continue est encore loin d'être fait. La panoplie va d'une sensibilisation accrue, non spécifique, à ce qui se passe sur le lieu de travail, jusqu'à des concepts méthodologiques et didactiques perfectionnés de travail en groupe aménagé et testé dans le cadre d'actions pilotes ou encore, au développement d'une infrastructure de formation proche du lieu de travail.

Quelques aspects de cette palette des réponses des entreprises à des développements identifiés en commun seront présentés dans ce rapport de synthèse et leurs problèmes mis en relief, afin d'alimenter la nécessaire discussion qui s'ensuivra. Cela sera fait sous deux perspectives :

d'une part, il s'agit d'apporter un éclairage supplémentaire sur le contexte des processus d'apprentissage en contact avec le travail ou orientés sur le lieu de travail, dans les trois entreprises examinées. D'autre part, il s'agit de tenter une première analyse de quelques-unes des variables qui reflètent des spécificités nationales, énumérées dans la première partie .

2. LE CONTEXTE DES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

2.1 LE LIEU DE TRAVAIL COMME DECLENCHEUR DU BESOIN D'APPRENDRE

Il ressort des trois études de cas que l'ère de la formation continue centralisée du genre "fourre-tout", orientée sur l'offre, est révolue. Certes, on trouve encore des éléments ayant le caractère d'une récompense donnée aux travailleurs qui ont fait leurs preuves ou entrant dans le cadre des activités sociales de l'entreprise ; mais on constate une prédominance d'actions de formation continue mises sur pied pour faire face à des déficits de qualification détectés à un niveau décentralisé ou organisées en fonction des potentiels de qualification et en prévision des changements techniques et organisationnels concrets et destinées à apprendre au personnel à se servir des nouveaux systèmes de communication.

La définition des rôles des services centraux de formation de type classique s'en trouve bouleversée. Soit la responsabilité de certaines activités de formation continue des entreprises est retirée, entièrement ou en grande partie, aux services de formation pour être confiée aux services techniques ou aux services de production concernés (comme dans le cas de la division Technique ferroviaire de l'entreprise A), soit le service de formation a désormais plutôt un rôle d'animateur ou de soutien. Quoi qu'il en soit, le salarié pris individuellement ou le groupe ont de plus en plus d'importance en tant qu'instances d'expression d'un besoin d'apprendre concret. De même, les actions visant à satisfaire ce besoin sont de plus en plus personnalisées ou organisées pour un groupe, dans le cadre du poste de travail.

2.2 LA PREQUALIFICATION ORIENTEE SUR LE POTENTIEL, UN PREALABLE A L'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Un autre aspect du changement dans les comportements des entreprises en matière la formation continue a déjà été évoqué au point 2.1. Il doit maintenant être examiné de plus près. Même si, par le passé, les entreprises voulaient planifier la formation continue en se basant sur des inventaires différenciés des besoins du lieu de travail, elles se sont heurtées dans une mesure croissante ces dernières années, à certains problèmes. Même si les besoins étaient déterminés avec exactitude et si un module de formation continue répondant à ces besoins était mis au point par le service de formation central, les conditions de base en vigueur au poste de travail, au moment de la mise en pratique, avaient tellement changé, en raison de l'accélération des processus de restructuration dus au progrès technique ou à l'évolution des produits, que l'action n'était, en fin de compte, qu'un demi-succès.

Dans **l'entreprise A** aussi, où les mesures d'aménagement de l'apprentissage sur le lieu de travail sont encore insignifiantes, les problèmes décrits plus haut ont fait que le développement technique (par exemple, l'installation de nouveaux systèmes), la promotion et le développement des qualifications et des compétences du personnel sont de plus en plus considérés comme un tout, dans une perspective à moyen terme. Les personnes appelées à travailler avec les nouveaux systèmes sont déterminées le plus tôt possible, **avant** l'introduction de ces nouvelles techniques et non pas **après**. Les motivations sont éveillées et le personnel qualifié de manière préventive. Lorsque les nouvelles machines ou des systèmes complexes sont installés, le personnel étant préqualifié, il n'y a plus qu'à dispenser, sur le lieu de travail, le complément de formation nécessaire.

2.3 L'APPRENTISSAGE PAR LE TRAVAIL

Les processus d'apprentissage observés dans **l'entreprise A** et les groupes de la division "Technique ferroviaire" se situent assurément à la limite entre l'apprentissage délibérément organisé à proximité du poste de travail et l'utilisation délibérée de la composante didactique du travail. Si l'on examine de plus près, les éléments du travail en groupe déclenchant des processus d'apprentissage concrets, les défis lancés à l'autonomie, le sens des responsabilités, les rapports avec les clients, on constate que, dans ces cas précis, on tire parti des mêmes potentiels d'apprentissage sur le lieu de travail que ceux qui constituent le système "dual" de formation des jeunes : un amalgame de défis très hétérogènes ; le responsable de groupe ou le contremaître chargé d'expliquer les bases théoriques du travail ou de son organisation et régulateur lorsque les apprenants sont dépassés ; pression croissante exercée sur l'individu, afin qu'il prenne sa place dans l'équipe, comme membre à part entière.

La question est de savoir si ce genre d'apprentissage sur le lieu de travail est nouveau et résulte d'une transformation des conditions techniques et organisationnelles, ou s'il s'agit d'une renaissance, pour des raisons d'économie (réduction des coûts de la formation continue en entreprise) ou d'efficacité (améliorer le rapport coût/utilité), d'une forme existant déjà.

2.4 LE TRAVAIL EN GROUPE COMME EBAUCHE DE L'AMENAGEMENT DE L'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Dans le cas de **l'entreprise H**, le travail en groupe n'a pas été institué en premier lieu dans le but de créer une nouvelle forme de qualification dans l'entreprise. La préoccupation première de cette dernière est d'adopter de nouvelles formes d'organisation du travail pour accroître la satisfaction de son personnel et augmenter la productivité. Etant donné que les possibilités de rationalisation par l'innovation technique sont maintenant en grande partie épuisées, il semble que le travail en groupe soit, pour les constructeurs automobiles, la planche de salut face à la concurrence mondiale. Le travail en groupe et les processus de conversion qu'il implique se ramènent, finalement, à la mise en place de nouveaux "éléments de commande", tablant sur la responsabilité des travailleurs.

Dans ce genre de développement de l'organisation, les différents aspects du processus de qualification et leurs effets se présentent de diverses manières :

Tout d'abord, dans le cas de **l'entreprise H**, toutes les activités de préparation et de mise en oeuvre du travail en groupe sont accompagnées d'actions de qualification et de promotion de la qualification à tous les niveaux de l'entreprise. On peut donc, de facto, parler d'un "système apprenant". Le travail en groupe a été ordonné "d'en haut". Autrement dit, il présuppose que la direction de l'entreprise ait changé sa façon de penser en ce qui concerne l'aménagement de l'organisation. Dans un programme dit d'intégration, tous les membres du personnel ont ensuite été informés des changements des techniques et de l'organisation du travail.

Le travail en groupe lui-même a été mis en place suivant un modèle en sept étapes, réparties sur une année, et consistant à organiser et informer mais, comportant également de nombreuses actions de qualification formelles et informelles. Par exemple, les cadres ont été préparés à leurs nouvelles responsabilités dans le cadre d'ateliers et dans la perspective de l'intégration des tâches, une formation interdisciplinaire a été dispensée au personnel. Dans le travail en groupe, les objectifs d'apprentissage explicites et les résultats comptent moins que la teneur didactique du poste de travail et des tâches et les possibilités d'apprentissage qu'ils offrent. En fin de compte, ce qui importe, c'est ce que les membres du groupe "font" de ces possibilités.

Dans le cas de **l'entreprise H**, les conditions d'apprentissage se caractérisent par les éléments et structures du travail suivants :

- Une cellule de production (gros oeuvre) est composée d'une équipe de dix ou douze personnes ayant des qualifications différentes (ouvriers qualifiés, semi-qualifiés et spécialisés).
- Enrichissement et élargissement des tâches dans la mesure où, une grande partie de la maintenance et du contrôle de qualité a été intégrée au processus de fabrication ; le travail est donc varié.
- Absence de hiérarchie formelle au sein du groupe. Celui-ci élit un représentant, qui est un interlocuteur et un animateur, pas un supérieur hiérarchique.
- Les membres du groupe exercent des fonctions différentes (par exemple, gestionnaire d'installation, électricien d'installation, responsable des approvisionnements, vérificateur de la qualité, opérateur de machine), où ils peuvent se remplacer mutuellement. Dans le cadre de ses attributions, le groupe dispose d'une grande autonomie dans l'organisation, l'exécution et le contrôle de son travail.

Non seulement l'aménagement du travail crée des marges d'action et de décision et améliore les possibilités de communication, mais encore, il favorise et induit un apprentissage.

Il est difficile d'identifier empiriquement et de qualifier chacun de ces processus et possibilités d'apprentissage, d'autant qu'ils n'interviennent pas nécessairement chez tous les membres du groupe. Cependant, le travail en groupe ne réussit (réussite qui se traduit par la satisfaction dans le travail et la productivité) que si le processus d'apprentissage des intéressés se déroule sur deux plans :

□ d'une part, il s'agit d'acquérir des compétences techniques au contact des différents postes de travail du groupe. Lorsque des personnes ayant des qualifications formelles différentes coopèrent, l'apprentissage a des chances de ne plus être à sens unique et il n'a pas lieu uniquement par la pratique. Par exemple, dans **l'entreprise H**, les incidents ou les pannes, c'est-à-dire des situations concrètes, peuvent être, pour l'électricien d'installation, l'occasion de donner à ses collègues, un "cours" théorique sur telle ou telle question. Cela signifie que chacun a, en principe, la possibilité d'apprendre à exécuter toutes les tâches dévolues à son groupe.

□ D'autre part, l'aménagement du travail a des objectifs interdisciplinaires et sociaux. L'aplatissement de la hiérarchie, c'est-à-dire, le remplacement des contrôles "externes" par des contrôles "internes", vise une organisation caractérisée par le sens des responsabilités, l'aptitude à penser et agir dans un contexte, à communiquer et à coopérer. Le travail en groupe est, en grande partie, un processus d'éducation réciproque, de socialisation, d'exercice et d'application des compétences sociales.

Les résultats effectifs du travail en groupe, du point de vue de l'apprentissage, sont, en majeure partie, fonction du groupe lui-même et de ses membres. Par exemple, on ne sait pas dans quelle mesure, le spécialiste est disposé à partager entièrement son savoir avec ses collègues.

L'entreprise H mise, sciemment, sur les effets didactiques du travail en groupe décrits plus haut. Pourtant, jusqu'ici, presque rien n'a été fait pour montrer que les résultats atteints par le groupe sont un apprentissage pour tous les membres et donc, pour rendre ces résultats vérifiables. Le travail en groupe n'est donc pas encore perçu comme une forme de qualification permettant d'acquérir des compétences particulières qui pourraient aussi être validées d'une quelconque manière.

2.5 NOUVELLES METHODES D'AMENAGEMENT DE L'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La mise en oeuvre, dans l'ensemble de l'entreprise, d'un système de bureautique, comme l'a fait **l'entreprise K**, exige de concevoir de nouvelles méthodes de formation des utilisateurs de ce système. La raison déterminante en est la discipline exigée d'eux par le système. Toutes les opérations doivent avoir un nom, les informations doivent être succinctes mais claires, des décisions doivent être prises en permanence en ce qui concerne le plan de travail, les rendez-vous, les informations à communiquer, classer ou effacer, une concertation est nécessaire sur le classement et les indices. Cette nécessaire discipline oblige à apprendre sans arrêt, pour pouvoir bien utiliser le système. Ni des séminaires internes, ni même, des actions de formation externes, ne pouvaient dispenser ces connaissances. C'est pourquoi, il a fallu modifier la fonction des séminaires et leur contenu.

Dans **l'entreprise K**, un nouveau concept de formation continue tenant compte de ces changements a été élaboré. La fourniture de ressources pour l'autoqualification, individuellement ou en coopération, en constitue le noyau. Les utilisateurs commencent par suivre, tous, une formation de base d'une journée, avec une courte présentation du système et une initiation à ses fonctions de base qui leur permet de commencer à travailler. Cette formation de base est une condition essentielle de l'autoqualification individuelle qui s'ensuit et pour laquelle, l'entreprise met à la disposition des utilisateurs, des manuels, des textes d'aide et des logiciels de formation.

Si l'apprentissage individuel n'aboutit pas au résultat visé, l'intéressé peut se faire aider et demander des conseils à ses collègues. Et ce n'est que si cela non plus ne donne pas de résultats, que le coordinateur du système intervient pour conseiller l'apprenant individuellement. Si plusieurs utilisateurs ont, en outre, des besoins plus complexes, il leur proposera une formation spéciale organisée à l'échelle de l'entreprise et dispensée, soit par lui-même, soit par un spécialiste de l'extérieur.

Cette stratégie de formation continue implique des exigences entièrement nouvelles envers les salariés, premièrement, parce que l'autoqualification individuelle ou en coopération ne cadre pas avec la conception traditionnelle de la formation continue et, deuxièmement, parce que l'intégration de l'apprentissage et du travail est loin d'être une pratique courante et largement acceptée. Les difficultés à surmonter avant d'y parvenir sont de deux ordres, à savoir, changer de "culture" de l'apprentissage et changer de "culture" du travail. Dans **l'entreprise K**, par exemple, on ne tire pas suffisamment parti des ressources disponibles pour l'autoqualification individuelle et l'autoqualification en coopération est le fait d'initiatives spontanées, rares, et cela constitue un frein au changement pourtant nécessaire. Il faut que le coordinateur oblige les utilisateurs à apprendre à se servir du système, en effectuant des contrôles fréquents, tout au moins au début et, pour beaucoup, pendant plusieurs années.

3. CONDITIONS DE BASE ET VARIABLES INFLUANT SUR L'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

3.1 INTERRELATION - SOLUTION ISOLEE

L'installation, à l'échelle de l'entreprise, d'un système de bureautique a pour but de faire exécuter tous les travaux administratifs, où la communication occupe une grande place, par un système électronique qui permet de les rationaliser considérablement et de les accélérer. Un service de coordination central est nécessaire pour assurer la gestion du système et aider les utilisateurs.

De là à supposer que le processus de qualification nécessaire pour les utilisateurs et sa mise en oeuvre sont, elles aussi, centralisées, il n'y a qu'un pas. Or, ce n'est pas forcément le cas, comme le montre l'exemple de **l'entreprise K**. La complexité des fonctions du système, l'impossibilité de voir comment elles se déroulent et agissent, l'interposition du clavier entre l'homme et la machine ainsi que la diversité des modes d'utilisation possibles suivant les tâches à exécuter font qu'il est difficile de centraliser le processus de qualification. Non seulement, les exigences varient d'un individu à l'autre, selon la tâche, mais encore, elles interviennent à des moments très différents. Si l'on forme les utilisateurs avant qu'ils ne se servent du système, ils risquent fort d'oublier très vite les fonctions dont ils n'ont pas besoin dans l'immédiat et la formation ne serait donc pas très efficace.

L'entreprise K a tenu compte de tous ces aspects et organisé le processus de qualification en degrés. Celui-ci commence par une formation de base, avec une présentation générale du système et une initiation à son utilisation ainsi qu'une présentation des moyens à la disposition des apprenants pour la période plus longue d'autoqualification individuelle et en coopération qui s'ensuivra. Après seulement, des séminaires sur des applications spécifiques sont organisés selon les besoins, à l'échelle de l'entreprise.

La mise en réseau ne signifie donc aucunement que la qualification reste centralisée. Au contraire, une grande partie des actions est transférée au poste de travail, la création et la coordination des conditions de base restant toutefois assurées par un service central.

3.2 PARTICIPATION - ORIENTATION

L'influence formelle des *Betriebsrate* (les conseils d'entreprise) est faible (cf. première partie, point 4.7), car la loi ne leur confère que des attributions limitées en la matière. De plus, et les études de cas le confirment en partie, leur intérêt pour la question est limité, en ce sens que, bien souvent, ils ne considèrent pas la formation continue comme un domaine de négociation au sein de l'entreprise.

L'aménagement de possibilités d'apprentissage liées à la transformation de l'organisation du travail est dominé par le souci d'influer sur les structures de travail de l'entreprise. Par exemple, dans le cas de **l'entreprise H**, le travail en groupe fait l'objet d'une convention d'entreprise, mais l'intégration de l'apprentissage au travail n'y est pas explicitement mentionnée.

D'une manière générale, la qualification exigée par l'adoption de nouveaux concepts de production ne donne pas matière à des conflits. Ces concepts, qui redéfinissent la part de la technique, de l'organisation du travail et de la qualification, ne portent leurs fruits que si la grande majorité du personnel y adhère activement. De ce fait, la représentation formelle, officielle, des salariés risque de perdre de son importance.

Dans le cadre du travail en groupe dans **l'entreprise H**, de nouvelles structures de participation se sont constituées, entre autres, pour l'aménagement de l'apprentissage sur le lieu de travail (cf. 2.4). D'une part, les hiérarchies s'aplatissent (dans **l'entreprise H**, par exemple, la fonction de contremaître adjoint a été supprimée) ; d'autre part, les groupes ont à exécuter un certain nombre de tâches qu'ils peuvent organiser sous leur propre responsabilité, par exemple, le calendrier des congés et la répartition quotidienne du travail. Le délégué du groupe est élu et il n'est pas le "chef", au sens classique du terme. Les possibilités d'aménager des occasions d'apprendre et de saisir ces occasions entrent dans le champ des responsabilités dévolues au groupe. Jusqu'ici, toutefois, aucun indice ne permet de penser que les représentants des groupes d'intérêts de l'entreprise saisissent sciemment ces chances de participation à l'aménagement des processus d'apprentissage par le travail, par exemple, pour faire reconnaître les résultats de la formation continue.

3.3 LE ROLE DE LA FORMATION INITIALE EN ENTREPRISE

On a déjà signalé dans la première partie, combien il était important de préqualifier les jeunes dans le système dual pour pouvoir organiser, par la suite, la formation continue dans l'entreprise et déterminer ses contenus. La formation professionnelle initiale reçue dans l'entreprise constitue un fond d'expérience sur lequel pourront prendre appui des actions de formation continue en prise sur le travail dont on peut espérer qu'elles seront relativement efficaces.

L'étude de cas conduite dans **l'entreprise A** apporte des éléments spécifiques, au-delà de cette importance générale de la qualification initiale dans le système dual. Les différentes conceptions du processus de qualification qu'ont chacune des deux usines de cette entreprise montrent que, même si elle se déroulait suivant le modèle de la formation initiale par degrés, dont la politique allemande de formation professionnelle est revenue depuis, la formation d'ouvrier qualifié offre une bonne base à des approches totalement différentes de la formation continue en entreprise. S'agissant des exigences des postes de travail, les changements techniques et la réorganisation ont engendré des déficits et d'autres exigences, à savoir un déficit de connaissances théoriques en électronique et la nécessité de qualifications interdisciplinaires. Le premier degré de la qualification d'électromécanicien, qui se déroule en deux ans, a permis, dans le cadre de la formation continue de l'entreprise, aussi bien d'organiser des cours du soir en électronique de puissance, domaine où des exigences théoriques accrues restreignaient le champ d'affectation du personnel, que de confier à une équipe, l'exécution sous sa propre responsabilité de tâches qualifiées et complexes, consistant essentiellement en des travaux de réparation et d'entretien pour les clients. La motivation et la capacité à apprendre ainsi que la mise en pratique de la qualification acquise par la formation initiale, dans des groupes de travail auxquels sont confiés

des tâches complexes, sont autant d'éléments auxquels la formation initiale dans l'entreprise avait préparé.

3.4 L'IMPORTANCE DE LA VALIDATION (CERTIFICATION) DES ACTIONS DE FORMATION CONTINUE PAR L'ENTREPRISE OU PAR DES ORGANISMES EXTERNES

En règle générale, en Allemagne, l'on n'attache pas une grande importance à la validation des processus de formation continue sur le lieu de travail. La formation continue peut déboucher sur une activité plus exigeante et, éventuellement, mieux rémunérée, mais uniquement à l'intérieur de l'entreprise.

Dans **l'entreprise A**, la reconnaissance, en dehors de l'entreprise, de la formation continue, constitue un moyen important de motivation des salariés concernés. C'est aussi parce qu'il y avait le certificat à la clé qu'il a été possible d'organiser l'action de formation en dehors des heures de travail, pour réduire les coûts.

À la fin des cours d'électronique de puissance sanctionnés par un certificat, comme au terme de leur période de qualification par le travail dans le groupe "Technique ferroviaire", les participants ont monté d'échelon. Cette promotion n'était toutefois pas le résultat automatique de l'action de formation continue mais, du fait que les intéressés avaient fait leurs preuves dans leur nouveau champ d'activité (élargi). Les deux usines ont expressément confirmé que de nouvelles tâches n'auraient pu leur être confiées s'ils n'avaient pas suivi de formation continue.

Du point de vue de la gestion prévisionnelle du personnel, les stratégies de qualification ont également eu des incidences différentes :

Electronique de puissance

Pendant leur stage de formation continue, les intéressés n'ont pas changé de poste. Le contenu des cours n'avait que peu ou rien à voir avec l'expérience de travail concrète. À la fin des actions de formation, la "valeur" des participants sur le marché du travail externe, c'est-à-dire en dehors de l'entreprise, avait augmenté. De son côté, l'entreprise disposait d'un potentiel de compétences qui lui permettait de mener à bien, avec une grande flexibilité, les processus assez importants de changement technique et de restructuration. D'autres processus d'apprentissage à proximité du poste de travail étaient toutefois nécessaires, étant donné que l'action de formation continue était centrée sur l'acquisition de connaissances théoriques.

Technique ferroviaire

La qualification dans les groupes de travail n'était pas formalisée et il n'était pas prévu de la valider par un certificat. Les connaissances et compétences ainsi acquises à proximité du lieu de travail étaient directement utilisables dans l'entreprise. La perspective, réaliste mais qui n'était pas **un dû, d'accéder à un emploi plus exigeant et mieux** rémunéré, constituait, pour les intéressés, une motivation. Le champ des travaux qui pouvaient leur être confiés n'était toutefois pas aussi large que pour les participants à la formation en électronique de puissance, parce que les savoir-faire acquis "sur le tas" sont plus hétérogènes que les compétences dispensées dans le cadre de cours systématisés.

Dans les autres études de cas également, le certificat est un aspect important. **L'entreprise H**, notamment, a indiqué que les actions de formation continue ne peuvent pas toutes avoir pour contrepartie une augmentation de salaire ou une promotion. La formation continue est considérée, avant tout, comme une prestation destinée à conserver l'emploi. Étant donné que de nombreuses actions de formation continue sont organisées dans l'entreprise, celle-ci est en train d'instaurer un carnet de qualification où sont consignées les actions de formation continue suivies par son détenteur. Ce carnet ne confère, toutefois, aucun droit particulier dans

l'entreprise. Seules, les actions de formation continue proprement dites y sont notées et, de ce fait, la preuve de l'expérience professionnelle et des connaissances acquises par le travail n'est pas fournie.

3.5 LA CULTURE DE L'ENTREPRISE ET L'APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La formation continue est à la fois un instrument et l'expression de la culture ou de la philosophie de l'entreprise. Cette assertion se vérifie dans le cas de **l'entreprise H**. Sans que ce vocable de culture d'entreprise soit expressément utilisé, une partie des activités de formation continue vise, par exemple, à créer les conditions de réalisation du travail en groupe et d'autres projets de développement de l'organisation ou à leur servir de point d'appui.

Les possibilités et processus d'apprentissage intégrés au travail sont, eux aussi, l'expression et un élément constitutif de la culture de l'entreprise. Dans le cas de **l'entreprise H**, l'apprentissage par le travail, de même que la formation continue formelle sont au service d'un processus d'amélioration permanente. L'individu doit s'identifier entièrement à son entreprise et son groupe et, de ce fait, il doit sans cesse chercher à améliorer la qualité du travail. L'apprentissage sur le lieu de travail fait partie intégrante de cette vision de l'entreprise.

4. RESUME

Les thèses ci-dessous décrivent des tendances des stratégies de formation continue en entreprise et du développement d'organisations ayant des effets sur la qualification. Pour l'énoncé de ces thèses, nous avons pris appui sur nos études de cas, mais aussi, sur ce que nous avons observé depuis longtemps concernant les évolutions des qualifications, des organisations et de la formation continue, ainsi que sur le débat actuel sur ces questions. C'est pourquoi, dans cette description, nous ne nous référerons pas systématiquement aux études de cas.

4.1 TECHNIQUE, ORGANISATION ET DEVELOPPEMENT DES QUALIFICATIONS

La qualification comme potentiel d'aménagement

En raison de la pénétration des techniques de l'information dans le travail, la technique et l'organisation sont appelées à constituer, dans une mesure croissante, des potentiels d'aménagement autonomes dans des stratégies de rationalisation modernes ayant, d'une part, des incidences spécifiques sur le développement de la qualification (par exemple, connaissances d'informatique pour les personnels qualifiés) et faisant, d'autre part, de la qualification elle-même, un potentiel d'aménagement autonome (par exemple, pour garantir la qualité du produit sur le lieu de sa production).

L'innovation exige une qualification adaptée au poste de travail

Les innovations dans les processus d'information et de communication conduisent à la formalisation et à la programmation des méthodes de travail, au niveau de l'entreprise comme de l'individu. L'informatisation des tâches exige l'actualisation et le développement des applications des logiciels, par exemple, elle exige d'adapter les logiciels standard aux tâches effectives constituant le poste de travail.

Le meilleur moyen de mener à bien la formalisation, le développement des méthodes et la programmation est d'associer le personnel à ces travaux et de lui demander de coopérer. Comme le montre l'exemple de **l'entreprise K**, cette coopération devra être planifiée par une unité de coordination et de service sans fonctions hiérarchiques. Néanmoins, pour les questions matérielles, cette unité aura de plus en plus de décisions à prendre sur les tâches.

La participation et la coopération du personnel n'exigent pas seulement de bien programmer les processus de formation continue spécifique, à proximité du lieu de travail, mais aussi, d'encourager les travailleurs à prendre l'initiative de se qualifier, individuellement et en coopération. Dans toutes les études de cas, on a pu constater que, pour pouvoir déterminer objectivement les besoins de formation continue, il était nécessaire de coopérer directement avec le personnel.

Le travail en groupe favorise la qualification orientée sur les tâches

Le travail en groupe est en train de devenir une nouvelle forme d'organisation du travail dans les domaines de haute technicité et automatisés, une forme où le travail offre davantage de satisfaction et qui favorise l'apprentissage social et la flexibilité dans l'affectation des tâches. De ce fait, on peut s'attendre à une amélioration de la productivité.

Ces objectifs - satisfaction plus grande, apprentissage social et flexibilisation des tâches, qui signifient que le groupe est responsable de ses prestations - exigent d'être planifiés au niveau de l'entreprise et nécessitent de nouvelles formes d'organisation des tâches du groupe par ses membres. Cette auto-organisation doit être structurée de manière fonctionnelle et non pas hiérarchique, car une structure hiérarchique risquerait d'entraver la productivité du groupe.

D' une part, le travail en groupe nécessite une préqualification qui puisse servir de catalyseur à un apprentissage social responsable au sein du groupe. D'autre part, les postes de travail doivent être organisés de manière à favoriser l'apprentissage et un service décentralisé doit être à la disposition des membres du groupe, pour les aider dans leur processus de qualification dont ils sont, par ailleurs, eux-mêmes responsables.

La qualification, une responsabilité qui incombe aux entreprises et aux individus

Si l' on considère les concepts de rationalisation technique et organisationnelle, on constate que le développement du potentiel de qualification du personnel est appelé à jouer, de plus en plus, un rôle décisif dans les innovations. Dans ces concepts et ce développement des potentiels de qualification, la formation continue sous la forme d'une auto-qualification individuelle et en coopération est appelée à prendre de l'extension. Les études de cas montrent que, de plus en plus, c'est en partie aux travailleurs eux-mêmes qu' il appartiendra de prendre en main leur qualification et que, pour leur part, les dirigeants de l'entreprise devront leur en donner la possibilité.

4.2 LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE

Dans les grandes entreprises, on peut observer les tendances suivantes :

Elargissement de l'éventail des possibilités de formation continue

Le développement de l'organisation s'accompagne d'un élargissement de l'éventail des possibilités et formes de formation continue dans l'entreprise, qui va des cours de type traditionnel à des processus d'apprentissage intégrés au travail. Entre les deux, on trouve une grande diversité de méthodes, par **exemple** :

- travail en groupe, postes de travail-apprentissage (orientés sur l'organisation)
- mise au courant, initiation, entraînement (personnalisés)
- cercle de qualité, "Lernstatt" (cercle d'apprentissage) (orientés sur le groupe)
- CBT (formation assistée par ordinateur), télé-enseignement, matériel d'auto-formation (matériel didactique).

Etant donné qu'il n'est guère possible de distinguer la part du travail et celle de la formation dans les nouvelles formes d'apprentissage à proximité du poste de travail ou intégré au travail, les entreprises ne peuvent pas (encore) ou ne peuvent que difficilement quantifier leur importance.

Mise en oeuvre des actions à l'intérieur de l'entreprise

Les besoins croissants de formation continue sont tellement spécifiques à chaque entreprise et installation que, seules des actions et des programmes internes, "personnalisés", peuvent y répondre. Même lorsqu'elle est dispensée par les constructeurs des installations, la formation doit être adaptée aux conditions particulières de l'entreprise, et cela n'est possible qu'au moyen d'actions internes, conduites sur place.

Délocalisation de l'offre/des services de formation continue

Les grandes entreprises ont de plus en plus tendance à transférer leurs services de formation continue à l'extérieur et à en faire des centres de profit juridiquement autonomes. Ces centres proposent leurs services sur le marché de la formation continue et l'entreprise dont ils proviennent n'est plus qu'une cliente, parmi d'autres.

Décentralisation de la formation continue

La formation continue interne et la délocalisation ont certaines incidences pour l'entreprise. On assiste, notamment, à une décentralisation, en ce sens que, les activités du personnel de formation sont transférées, dans une mesure croissante, dans les différentes unités et incorporées au secteur de la production.

Coopération des opérateurs de la formation continue

La décentralisation comme la délocalisation de la formation continue sont deux tendances complémentaires. La formation continue dans l'entreprise, sous ses différentes formes, ne saurait se substituer à l'offre d'organismes extérieurs, de même que, la formation externe ne saurait remplacer les nouvelles formes d'apprentissage à proximité du poste de travail. Cela étant, il est logique que les entreprises et les organismes extérieurs s'unissent et coopèrent dans divers domaines, par exemple, pour mettre au point des programmes, conseiller les entreprises ou conduire des actions. Un aménagement et le développement différenciés de cette association des entreprises et des organismes extérieurs (y compris les universités) peuvent être la base d'un système autonome de formation professionnelle continue.

Statut et responsabilités du personnel de formation

Ces tendances impliquent une transformation du rôle du personnel de formation. Les collaborateurs des services de formation des entreprises ne font pas qu'enseigner, ils sont également directement confrontés aux problèmes de qualification à l'intérieur de l'entreprise. Ils doivent promouvoir le développement de l'organisation et animer les processus d'apprentissage dans les unités. Ils ont un rôle croissant à jouer dans la recherche, sur place, de solutions aux problèmes et sont mieux acceptés. En même temps, ils sont plus souvent associés aux processus de décision et assument une certaine part de responsabilité dans les affaires de l'entreprise. Le fait que le personnel de formation soit mieux accepté signifie peut-être aussi que les services de formation internes sont en train de perdre leur "distance critique" par rapport à l'entreprise.

Pression des coûts

Les contraintes en matière de qualification entraînent, pour l'entreprise, des contraintes d'ordre financier. Les tendances esquissées sont, en partie, une conséquence directe de cette pression. La délocalisation des services de formation continue et leur organisation en centres de profit permettent, par exemple, de réduire les capacités excédentaires, qui sont un facteur de coût important. Grâce à la décentralisation, la formation continue est aussi moins tributaire de la conjoncture, dans la mesure où, elle est directement rattachée aux différents départements fonctionnels de l'entreprise. Enfin, dès lors que l'apprentissage est intégré au travail, il n'est plus possible de réduire les dépenses de formation (par exemple, dans le cadre du travail en groupe ou d'autres mesures concernant l'organisation du travail) sans toucher au travail.

La pression des coûts a également des répercussions sur les parts respectives de la formation initiale et de la formation continue. Dans beaucoup de cas, il est moins coûteux de dispenser une formation continue à des travailleurs semi-qualifiés ou aux ouvriers et employés spécialisés que de dispenser une formation initiale. Une partie des ressources prévues pour la formation initiale est affectée à la formation continue.

4.3 LE RAPPORT ENTRE LA FORMATION CONTINUE EN ENTREPRISE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE

La formation professionnelle comme base des actions de formation continue en entreprise

La formation professionnelle initiale constitue une base optimale pour garantir l'efficacité des processus d'apprentissage à proximité du lieu de travail ou intégrés au travail, car

- elle permet d'acquérir un fonds de connaissances théoriques suffisant pour pouvoir exercer un métier ;
- la socialisation dans l'entreprise - une démarche méthodique également typique des processus d'apprentissage à proximité du poste de travail - fait partie de cette formation ;
- à la différence des ouvriers et employés qualifiés formés dans des structures scolaires, les personnes formées dans les entreprises ont conscience de la nécessité de l'apprentissage par l'expérience. Elles sont préparées à continuer à apprendre après la formation.

La formation continue en entreprise comme substitut de la formation professionnelle initiale

Dans plusieurs entreprises, on observe une tendance à substituer à la formation initiale systématique des jeunes, des actions de qualification ou des processus d'apprentissage dans le cadre du travail, et ce :

- lorsque la formation initiale (de 3 ans à 3 ans et demi) aboutit à une surqualification pour un nombre croissant d'emplois au sein de l'entreprise ;
- lorsque le coût de la formation initiale est si élevé qu'il devient plus avantageux de débaucher le personnel d'autres entreprises ou de réorganiser le travail, ou encore, qu'il suffit d'organiser des actions de formation sur le tas pour adapter les qualifications du personnel en place, au changement technico-organisationnel ;
- lorsqu'il semble que l'entreprise ne peut satisfaire les prétentions des candidats en matière de rémunération ou de poste de travail ;
- lorsque la demande de formation dans certains métiers diminue au point qu'il n'est plus possible d'amener les jeunes à un certain niveau dans la formation initiale.

Options pour l'avenir de la formation initiale et de la formation continue en entreprise

L'évolution démographique et la tendance à s'orienter vers des formations allant au-delà du niveau d'ouvrier ou d'employé qualifiés rehausseront la valeur des actions de formation continue en entreprise. A cet égard, deux questions se posent encore :

- Les processus d'apprentissage sur le lieu de travail évinceront-ils un apprentissage plus systématique et les entreprises seront-elles responsables d'une "désystématisation" de la formation ?
- Les tendances à systématiser la formation continue, en faisant, notamment, appel à des organismes de formation extérieurs parviendront-elles à s'imposer ? Dans ce cas, il serait possible d'organiser des actions de formation dans les entreprises et à l'extérieur à tous les niveaux de qualification.

Bien des indices permettent de penser que les liens entre la formation initiale et la formation continue iront en se renforçant. Pour l'avenir, cela veut dire aussi que, dans le cadre de systèmes de qualification incorporant la formation continue en entreprise, celle-ci pourra être sanctionnée par des titres et diplômes officiellement reconnus.

BIBLIOGRAPHIE

ALT, CH./SAUTER, E./TILLMANN, H. :

Bericht über den gegenwärtigen Stand der beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland (Bericht nach Art. 11 des FORCE-Aktionsprogramms). Vervielfältigtes Manuskript. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin et Bonn, octobre 1993

BERGNER, P./EHMANN, CH./GRÜNEWALD, U./SAUTER, E. :

Länderstudien zur Finanzierung der beruflichen Bildung unter besonderer Berücksichtigung der Weiterbildung für Erwerbspersonen in Deutschland, CEDEFOP Document, Luxembourg, 1991

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) :

Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe. Bielefeld, 1991

Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) :

Betriebliche Weiterbildung. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Teil I: Aus betrieblicher Sicht (Institut der deutschen Wirtschaft), Teil II: Aus Sicht von Arbeitnehmern (Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen). Bad Honnef, 1990

Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) :

Grund und Strukturdaten 1992/93. Bonn, 1992

Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) :

Berichtssystem Weiterbildung. Integrierter Gesamtbericht. Bonn, 1990

Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) :

Berichtssystem Weiterbildung 1991. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in den alten und neuen Bundesländern. Bonn, 1993

Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) :

Berufsbildungsbericht 1988. Bonn, 1988

FRANKE, G./KLEINSCHMITT, M. :

Der Lernort Arbeitsplatz. Eine Untersuchung der arbeitsplatzgebundenen Ausbildung in ausgewählten elektrotechnischen Berufen der Industrie und des Handwerks. Berlin, 1987

GRÜNEWALD, U./SAUTER, E. :

Zur Analyse der Kosten- und Finanzierungsstrukturen der beruflichen Weiterbildung. In: CEDEFOP, Berufsbildung, 2/90, p. 26 - 32

KERN, H./SCHUMANN, M. :

Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. Munich, 1984

MEHAUT P. :

"La formation continue "formelle" et les effets de l'organisation du travail sur la formation dans les entreprises allemandes", manuscrit non publié. CEDEFOP, 1991

MICKLER, O./HINTZ, M. :

Bericht der sozialwissenschaftlichen Begleituntersuchung des Pilotprojektes Gruppenarbeit im Cost-Center Lackiererei des Werks Hannover der Volkswagen AG. manuscrit non publié, Hanovre 1993

Projektgruppe Automation und Qualifikation :

Widersprüche der Automationsarbeit. Ein Handbuch. Berlin 1987

SAUTER, E. :

Ansätze für eine Neuorientierung der beruflichen Weiterbildung. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 3/89, p. 3 - 8

WEIß, R. :

Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung. Cologne 1990