

**UNE NOUVELLE APPROCHE EN GESTION DE LA MAITRISE :  
LA FORMATION A L'AUTONOMIE  
le cas d'un constructeur d'automobiles**

**Thierry JOLIVET**  
Université du Maine et  
Laboratoire de Sociologie du  
travail et des relations  
professionnelles - CNAM  
2, rue Conté - 75003 PARIS

Ce texte est consacré à l'examen et l'analyse d'un aspect particulier mais essentiel de la gestion des ressources humaines : la formation des agents de maîtrise (A.M.).

Nous avons étudié, dans le cadre d'une recherche plus vaste sur la fonction de la maîtrise et sa gestion, les actions de formation conçues pour l'encadrement direct afin d'en dégager les éléments de redéfinition de son rôle, et surtout de celui que les dirigeants souhaitent lui voir tenir.

Décider d'une formation, c'est en effet affirmer une certaine vision des adaptations nécessaires au contexte tel qu'il est, mais c'est aussi - et surtout - parier sur ce que sera le rôle des salariés à qui on la destine. Ce caractère anticipatif est d'autant plus réel que la formation choisie est lourde, nous voulons dire quantitativement importante, mais aussi lorsqu'elle vise non la simple actualisation des connaissances mais plus fondamentalement une modification de la "vision" et du mode de raisonnement des individus devant déboucher sur de nouveaux comportements.

La mise en place d'une telle formation représente en effet un "geste de construction de l'avenir"<sup>1</sup> et l'analyse qu'on en peut faire fournit donc un éclairage intéressant sur la gestion des organisations dans une perspective dynamique.

Nous analysons ici le dispositif de formation de la maîtrise, adopté dans une entreprise de construction d'automobiles et qui relève bien de ce type d'action "lourde", visant des modifications comportementales.

L'intérêt de ce cas est triple : la population concernée est nombreuse (près de 500 A.M. formés à ce jour), il est actuel (démarré en 1987, l'action de formation se poursuit aujourd'hui), enfin, nous avons accès à tous les documents (cours dispensés pendant les stages, mémoires réalisés par les A.M., etc..) et nous nous sommes entretenus autant que nous le souhaitions avec les formateurs\*.

La place manque dans le cadre de ce court article pour présenter de façon détaillée l'ensemble du système élaboré. Aussi serons nous succinct sur la présentation du dispositif pour nous concentrer sur le contenu de la formation et sa logique eu égard à la finalité recherchée.

#### **1. Description succincte du dispositif et objectifs poursuivis.**

Deux niveaux de maîtrise sont distingués : AM1 et AM2. Ils correspondent à deux fonctions hiérarchisées : l'encadrement direct des équipes d'une part, celui d'un ensemble d'équipes au sein d'un atelier ou secteur d'autre part. Un AM2 encadre donc en général plusieurs AM1.

Les promotions sont de 14 A.M. pour le niveau 1 et de 12 pour le niveau 2. Le public concerné était initialement composé des A.M. de production. Il a été progressivement élargi aux A.M. des "périphériques", c'est-à-dire des prestataires de services sur les sites industriels (entretien, méthodes, etc..) puis à ceux de deux services centraux : les Méthodes Centrales et la Direction des Etudes. En juillet 1990, 22 promotions d'AM1 sont "sorties" et 12 sont en cours. Les chiffres correspondants, pour les AM2, sont respectivement 15 et 6.

La formation est assurée en alternance. Elle se déroule sur une durée d'un an et compte 32 jours pour les AM1. Pour les AM2, ce sont 20 journées qui sont réparties sur huit mois.

Ce système d'alternance entre les périodes de formation et d'activité professionnelle répond à un double souci : ne pas éloigner l'A.M. pendant une période trop longue, ce qui le couperait de la vie de son secteur et risquerait trop d'engendrer une perturbation de l'activité de celui-ci. Mais surtout permettre aux stagiaires d'effectuer, lors des intersessions, des travaux personnels et notamment de bâtir un projet d'amélioration du fonctionnement de l'atelier dont il a la charge.

La démarche pédagogique retenue se fonde sur l'idée de projet personnel. Elle se concrétise par la conduite de travaux individuels. Chaque stagiaire, en entreprenant la formation, s'inscrit donc dans une dynamique continue de progrès. La hiérarchie du stagiaire est impliquée<sup>2</sup>.

L'ensemble de la formation vise à développer chez les stagiaires "des comportements en phase avec les idées "force" d'une nouvelle culture industrielle"<sup>3</sup>. Ces "idées force" sont au nombre de six :

- Cultiver un état d'esprit gestion en phase avec une approche de type "Performance globale".
- Satisfaire le client final.
- Réagir, s'adapter et anticiper.
- Développer des relations de type client/fournisseurs reposant sur des prises de contrats de performance individuels et/ou collectifs.
- Appliquer une démarche participative en groupe, de responsabilisation individuelle au plus près du terrain.
- Gérer les ressources humaines de son secteur<sup>4</sup>.

L'examen de ces différents éléments permet de faire trois observations.

- On assiste à un phénomène de globalisation de la fonction. S'y trouve associée l'idée d'une amélioration constante du fonctionnement du potentiel (ensemble de ressources humaines et de moyens techniques) dont l'A.M. a la charge. C'est bien là ce que résume l'expression "Performance globale".

- Réagir et s'adapter ne suffit plus. Il faut en outre anticiper. On cherche donc à promouvoir la notion d'acteur.

- Le levier essentiel de l'action de la maîtrise est la ressource humaine qu'il lui faut impliquer par une responsabilisation individuelle et une participation collective.

Examinons maintenant les caractéristiques spécifiques de chacune des deux formations mises en place. Différentes par leur durée, elles se distinguent également par leur contenu et s'adressent à des A.M. de niveaux de responsabilité différents.

## 2. La formation de la maîtrise de premier niveau (AM1).

La population concernée est celle qui occupe - ou s'apprête à occuper - une fonction de premier niveau d'animation qu'il s'agisse d'A.M. de fabrication ou de leurs homologues des services fonctionnels.

La formation qui se déroule sur une période de douze mois comprend sept modules :

- Un module d'une semaine par mois pendant six mois ;
- un "module de synthèse" d'une durée de deux jours et qui intervient au terme des douze mois.

La période entre la fin du sixième mois et le module de synthèse est consacrée à l'élaboration d'un "plan d'action de progrès". Cette action de progrès doit porter sur un cas concret et être réalisée de manière participative. Elle est l'occasion, pour le stagiaire, de traduire en actes les enseignements méthodologiques dispensés durant les six premiers mois.

## 2.1. Le contenu des différents modules.

Chacun des six premiers modules dure cinq jours. Les stagiaires des différents sites sont regroupés au centre de formation de l'entreprise pour les première, troisième, cinquième et sixième semaines. La deuxième semaine est consacrée à un stage au sein du réseau commercial et la quatrième à un stage dans une autre usine.

Le module initial est intitulé "Evolutions de l'environnement et des systèmes industriels-Performance globale".

La première journée est consacrée à la constitution du groupe, à la présentation détaillée du dispositif de formation et aux affectations des stages pratiques. Puis, sont abordés les cours proprement dits. Ils sont dispensés par des cadres de l'entreprise et il est remis aux stagiaires un document reprenant l'essentiel de leur contenu. Quatre cours portent plus précisément sur l'évolution de l'environnement et des systèmes industriels :

- Les évolutions socio-culturelles.
- Innovations technologiques.
- Présentation de l'entreprise (les exigences économiques) et le marketing produit.
- Evolution des formes d'organisation du travail.

La lecture de ces cours montre qu'ils sont assez généraux. Un formateur nous disait à leurs propos : *"Il s'agit de faire prendre*

*conscience du changement à tous les niveaux dans le monde (Europe, pays de l'Est), et de montrer les implications que cela entraîne pour l'entreprise d'où la nécessité de bien comprendre toutes les interactions entre objectifs/plans d'action/acteurs".*

La notion de performance globale est déclinée selon deux autres dimensions :

- La gestion des flux selon le principe du "juste à temps". Les méthodes de pilotage (KANBAN ; Anticipation court terme ; Synchrone) sont présentées aux stagiaires. Les formateurs insistent sur la logique des procédés retenus et l'état d'esprit que leur adoption suppose.

- La fiabilité des moyens et ses enjeux économiques : qualité, coût et donc satisfaction du client.

Cette attention portée au client (final) est concrétisée par le "stage réseau" qui fait l'objet du deuxième module. Il se déroule dans une succursale commerciale, et apporte donc à l'A.M. une connaissance du client et de l'image de la marque à l'extérieur. Plus précisément, ses objectifs sont les suivants :

- Illustration de ce qu'est la relation client-fournisseur.
- Perception des attentes du client.
- Prise de conscience des problèmes de qualité, prix, délais, concurrence rencontrés par le réseau.
- Compréhension du processus de distribution.
- Connaissance de l'organisation et des structures du réseau commercial.

Les modalités du déroulement du stage sont indiquées de façon très précise, journée par journée. Elles seront, bien sûr, adaptées en fonction des contraintes locales, mais elles prévoient un certain nombre de thèmes à aborder :

- La présentation de la succursale (le circuit administratif

depuis la prise de commande jusqu'à la mise en main du véhicule, le service des véhicules neufs).

- La vente des véhicules neufs (présence pendant deux journées aux côtés d'un vendeur).

- La remise en état et la vente des véhicules d'occasion (analyse du vieillissement des véhicules en fonction du kilométrage et des régions d'utilisation ; destination des véhicules d'occasion).

- Les services proposés par l'après-vente et les difficultés rencontrées (présence auprès du chef d'équipe de l'atelier chargé du diagnostic et de la réparation).

La semaine se conclut par un bilan du stage en présence du chef de vente et du chef d'atelier.

Le troisième module est intitulé : "Démarche d'étude de problème et management situationnel". Il est donc consacré, d'une part, à l'étude d'outils "classiques" : diagrammes de Pareto, arbre causes-effets, brain-storming et, d'autre part, à l'analyse des styles de commandement (directif, persuasif, participatif, délégatif). Il va sans dire qu'il conduit chaque stagiaire à s'interroger sur son propre style.

La quatrième semaine de formation se passe en usine. Les stagiaires sont envoyés par binôme dans une usine qu'ils ne connaissent pas afin de pallier un problème rencontré par un hiérarchique du site (par exemple : une machine qui ne "sort" pas la production, un taux élevé d'accidents du travail, etc..).

Cette semaine est donc l'occasion, pour eux, de s'essayer à l'application des outils enseignés et de rendre compte de leur démarche (auprès du chef d'atelier concerné).

C'est justement l'aptitude pédagogique qui est au coeur du module cinq. Il s'agit en effet, pour reprendre l'expression de notre interlocuteur, d'un "exercice de style" : les stagiaires ont à présenter ce qu'ils ont fait au cours de la quatrième semaine aux autres membres du groupe. Ils doivent faire des transparents et le groupe critique la présentation. Souvent, le groupe intervient sur le contenu (la technique) et l'animateur pousse les gens à quitter le contenu pour s'occuper de la façon d'exposer : *"à la limite, on s'en fout de la technique"*.

En outre, cette exploitation du stage usine débouche sur une réflexion d'ensemble sur la "conduite d'un changement en milieu industriel" et plus concrètement sur l'élaboration d'un plan d'action.

Les thèmes de la sixième semaine sont le management de l'équipe (analyse de situations présentées au magnétoscope), la qualité totale et l'importance des conditions de travail et de la sécurité. Les derniers jours sont, eux, consacrés à la préparation d'un plan d'action de progrès qui, comme nous l'annoncions ci-dessus, devra être développé par chaque stagiaire au sein de son propre atelier.

## 2.2. L'action de progrès.

C'est la pièce essentielle du dispositif de formation des AMI. Elle les mobilise en effet pendant six mois et leur demande de jouer un rôle innovant au sein de leur propre secteur. Il s'agit, pour les stagiaires, de faire déboucher sur une amélioration concrète la réflexion menée et les méthodes de travail acquises au cours de la formation. En outre, il leur est demandé de formaliser leur travail sous la forme d'un mémoire qu'ils devront présenter lors du module de synthèse devant une commission composée des

responsables hiérarchiques des différents stagiaires et de formateurs du centre de formation maîtrise.

Le module de synthèse, qui intervient, rappelons-le, au terme d'un an après le début de la formation, est présenté au stagiaire comme un "point de passage obligé". C'est-à-dire qu'à cette date, le plan de l'action de progrès doit être formalisé. Dans la pratique, l'action elle-même est déjà engagée ou au moins amorcée (en général, l'AM1 a procédé à une concertation de son équipe pour recueillir des idées d'amélioration et afin de les impliquer dans l'action prévue).

L'examen des dossiers réalisés par les stagiaires révèle que ce qui caractérise les divers plans d'action de progrès proposés est la recherche d'une amélioration dans toutes les dimensions d'une fonction. On retrouve là le phénomène de globalisation de la fonction qui ne se laisse pas "éclater" en une multitude d'attributions comme le préconisait Taylor<sup>5</sup>. Cet aspect de l'évolution de la fonction maîtrise est essentiel et nous le retrouvons à l'échelon supérieur de l'encadrement opérationnel (AM2). Aussi, préciserons-nous son implication en terme d'autonomie en conclusion de cet article.

### 1. La formation des AM2.

La formation, au niveau de responsabilité chef d'atelier ou équivalent (AM2), a pour objectif général "l'accompagnement ou la préparation à la prise de fonction, ou, dans la mesure des possibilités d'accueil, le perfectionnement à la fonction chef d'atelier". D'une durée totale de 20 jours, elle se déroule sur une période de 8 mois et s'articule autour de trois axes principaux :

- Management des hommes.
- Pilotage des systèmes industriels et performance globale.
- Conduite des changements et pilotage d'un projet.

La pièce essentielle du dispositif est l'élaboration, par chaque stagiaire, d'un "projet d'amélioration du dispositif de pilotage de son secteur".

Il ne nous est ni possible ni nécessaire de reprendre ici l'ensemble du dispositif adopté. En effet, la formation des AM2, sans être identique à celle ci-dessus décrite, présente un certain nombre de traits communs avec elle et notamment la logique de la démarche adoptée. Aussi nous limiterons-nous aux différences essentielles entre les deux types d'action, pour insister sur l'enjeu de l'ensemble du dispositif : le développement de l'autonomie des agents de maîtrise.

Une première différence concerne le développement personnel. Chaque AM2 commence le cycle de formation par un "bilan management", suivi d'entretiens individuels et confidentiels et débouchant sur l'élaboration d'un plan de progrès personnel.

Autre différence : l'accent mis sur la notion de "pilotage" de son secteur dans une perspective de performance globale est plus prononcé. L'apprentissage des méthodes à mettre en oeuvre pour effectuer un diagnostic de la façon dont l'A.M. travaille quotidiennement d'une part, la réflexion sur la démarche à entreprendre pour construire un projet d'amélioration du "dispositif de pilotage" d'autre part, sont au coeur de l'action de formation de ce niveau de maîtrise. C'est-à-dire que les A.M. apprennent, non pas directement à mieux faire fonctionner le système dont ils ont la charge, mais à mieux l'analyser en vue d'un fonctionnement plus efficace qu'il leur appartiendra d'imaginer.

Enfin, cette démarche d'analyse, visant le développement de l'aptitude à inventer et à faire accepter des solutions spécifiques en fonction des problèmes rencontrés, se concrétise dans l'élaboration d'une "analyse-diagnostic" du fonctionnement de son secteur et par la définition d'un "projet d'amélioration du dispositif de pilotage" de celui-ci que chaque stagiaire doit formaliser et présenter dans un rapport s'appuyant sur un ensemble de grilles d'analyse et d'outils d'élaboration de projet permettant de cadrer la démarche envisagée.

Par "dispositif de pilotage" il est entendu l'ensemble du système d'animation des hommes et d'optimisation des moyens techniques utilisés. La gestion de ce potentiel passe par le choix d'indicateurs de gestion. Mais il convient de remarquer deux points importants :

1. Le choix des indicateurs est le fait des A.M. eux-mêmes. La formation les incite à s'en doter mais il leur faut les inventer ou les adapter aux caractéristiques particulières de leur secteur.

2. La définition et l'adoption d'indicateurs sont liées aux objectifs à atteindre en ce qu'ils permettent de les préciser (et donc de contrôler qu'on les atteint) mais aussi au sens où ils sont choisis pour un objectif précis. Un formateur nous expliquait : *"Ils (les indicateurs) sont liés à des objectifs à atteindre. Ils disparaissent quand l'objectif est atteint. Ils peuvent être conservés comme indicateurs de surveillance"*.

Ce qui est visé c'est donc une autonomie accrue de l'A.M. qui est incité à prendre des initiatives organisatrices et gestionnaires pour améliorer de façon continue le fonctionnement du secteur qu'il a en charge.

## **Conclusion.**

Distinguer les deux niveaux du système de maîtrise dans le cadre de cet article s'imposait, compte tenu de la réalité de leur existence dans cette entreprise. De plus, on l'a vu, le dispositif de formation n'est pas identique dans les deux cas. Mais un principe commun est à l'oeuvre au sein de chacun d'eux : le développement de l'autonomie. Les différences énumérées sont en effet plus de degré que de nature. Dans les deux cas, c'est clairement un savoir-être qui est visé et non l'acquisition d'un ensemble de savoir-faire. Et si l'on songe aux enseignements de méthodes d'analyse et de résolution de problèmes, remarquons qu'ils sont associés dans l'ensemble de la formation, à l'apprentissage de l'animation de l'équipe dans une perspective résolument participative. Il serait donc plus juste de les considérer comme des savoir-faire-faire.

La formation à l'autonomie emprunte quelque peu à la psychologie (s'interroger sur son propre style de management, module de développement personnel). De même, l'exploitation du "stage usine", on l'a vu, n'est pas seulement destinée à fournir une occasion de présenter une démarche suivie au groupe de stagiaires. Si tel est bien son objectif premier, il se double d'une réflexion sur "la conduite du changement en milieu industriel". Pourquoi cette option pédagogique si ce n'est pour, là encore, provoquer chez les stagiaires une opération réflexive fondamentalement différente en terme d'apprentissage d'une simple présentation de normes à adopter et à faire respecter ?

Mais l'autonomie est surtout liée à la démarche pédagogique retenue ("action de progrès " pour les AM1 ; "projet de pilotage" pour les AM2) qui conduit à faire de l'A.M. un acteur, une force de proposition au sein de son secteur. En outre, l'affirmation du

caractère global de la fonction, la reconnaissance de la responsabilité de celui qui a en charge les multiples attributions qui la composent, contribuent à renforcer l'autonomie que la formation-action nécessite.

N'est-on pas, dès lors, dans une logique d'investissement en ce sens que le dispositif adopté accepte l'incertitude inhérente aux comportements futurs de la maîtrise ? L'A.M. prendra-t-il, au sein de son secteur, davantage d'initiatives pertinentes ? Seront-elles orientées dans le sens du développement de l'organisation souhaité par les dirigeants ?

Répondre à ces interrogations par le projet d'entreprise et ses déclinaisons à l'échelon des sites industriels, est-ce la seule voie praticable pour impliquer des acteurs plus autonomes et particulièrement la maîtrise ?

<sup>1</sup> L'expression est de P. CASPAR et Ch. AFRIAT, L'investissement intellectuel, Economica, 1988, 184 p., bibliogr.

<sup>\*</sup> Nous remercions les membres du service formation de l'accueil qu'ils nous ont réservé et du temps qu'ils ont accepté de nous consacrer.

<sup>2</sup> Sur la nature et l'importance de cette implication, voir T. JOLIVET, La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction. Thèse pour le doctorat en Science de gestion, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Chap. II de la 3ème partie.

<sup>3</sup> Documents du service Ressources et développements pédagogiques.

<sup>4</sup> Les mots ou expressions soulignés le sont dans l'original.

<sup>i</sup> Pour une analyse de l'oeuvre de Taylor sous l'angle de la gestion des ressources humaines, voir M. POUGET, La liaison entre organisation du travail et gestion du personnel : actualité de Taylor, thèse d'Etat en sciences de gestion, Université des Sciences sociales de Toulouse I, avril 1985, 317 p. + annexes. Pour ce qui concerne spécifiquement la maîtrise, voir T. JOLIVET, thèse, op. cit., chap. I de la 1ère partie.