

Logiques managériales en matière de formation : observation de situations hétérogènes et focalisation sur la logique de "mobilisation sur un projet d'excellence dynamique"

Bernard FUSULIER

*Christian MAROY**

Chercheurs auprès de l'Institut des Sciences du Travail et de l'Unité de Sociologie
Université Catholique de Louvain

RÉSUMÉ

Comme on le sait, en organisant "rationnellement" le travail en une succession d'opérations simples, chronométrées parfois cadencées, à partir d'un espace de conception (bureau des méthodes) "distant" de l'exécution, le modèle taylorien/fordien de production limite l'autonomie et les savoirs propres mobilisés par les travailleurs dans la fabrication. Simultanément, l'efficacité productive est assurée dans un contexte de production de masse où les gains de productivité sont essentiellement obtenus au travers d'économies d'échelle. Dans ce schème, il n'est dès lors pas étonnant que la formation continue soit en définitive peu présente; elle apparaît ponctuellement à l'occasion de changements techniques ou lors de vacances de fonctions, mais s'institutionnalise rarement en ce qui concerne les travailleurs des ateliers de fabrication. La formation des travailleurs est donc en général ponctuelle, technique et sélective.

Mais que se passe-t-il lorsque l'entreprise prétend explicitement rompre avec le taylorisme en accentuant par des voies techniques ou organisationnelles l'intégration de son procès de production ainsi que la flexibilité de sa conduite? Quelles logiques de formation adopte-t-elle alors?

Lors d'une recherche menée pour les Services de Programmation de la Politique Scientifique belge (Fusulier et alii, 1993), nous avons dégagé une typologie des logiques managériales de formation. Cette typologie distingue cinq types-idéaux :

- type 1 : l'optimisation réactive des changements ponctuels et mineurs dans le système socio-technique;
- type 2 : l'optimisation planifiée d'un changement socio-technique majeur;
- type 3 : la gestion prévisionnelle des évolutions des tâches et de l'emploi;
- type 4 : la production et l'apprentissage collectif d'une nouvelle structure organisationnelle;
- type 5 : la mobilisation sur un projet d'excellence dynamique.

Dans cette communication, nous verrons tout d'abord comment des entreprises réagissent en termes de normes de gestion à une transformation de leur environnement concurrentiel. Ce premier balisage de situations hétérogènes, nous amènera à présenter, dans un deuxième point, les conditions d'émergence des différentes logiques de formation. Afin de dépasser des lieux communs et d'ouvrir le débat sur les nouvelles formes organisationnelles et les logiques de formation y attachées, nous focaliserons notre attention, dans un troisième point, sur la logique de mobilisation sur un projet d'excellence dynamique.

Nous présentons en fait une logique de formation dont la fonction est explicitement socialisatrice. Il ne s'agit pas seulement de résorber les décalages techniques entre un homme et son poste de travail ou entre un homme et une fonction à pourvoir. Il s'agit de transformer le rapport des hommes entre eux (langage commun, attitude de coopération et d'échange de connaissances, etc.) et de changer le rapport à l'entreprise et au travail (acceptation des nouveaux critères d'efficacité), de sorte que l'obtention de gains de qualité et de productivité soit effective car portée et relayée par une partie significative du collectif de travail. Cette logique de formation comprend quelques traits caractéristiques dont, par exemple, des contenus de formation non seulement techniques mais aussi organisationnels, économiques, psycho-sociaux, une forte porosité entre formation explicite et formation implicite, ainsi qu'une diffusion de la formation à l'ensemble du personnel.

En conclusion, nous poserons une réflexion à la fois sur la tendance à entreprendre des actions de formation de plus en plus globales et permanentes, et sur la cohérence qui apparaît entre les fonctions assignées à la formation et l'architecture formative mise en place (formes de transmission, sélectivité, horizon temporel, contenus des formations, etc.).

NOTES LIMINAIRES.

Comme on le sait, en organisant "rationnellement" le travail en une succession d'opérations simples, chronométrées parfois cadencées, à partir d'un espace de conception (bureau des méthodes) "distant" de l'exécution, le modèle taylorien/fordien de production limite l'autonomie et les savoirs propres mobilisés par les travailleurs dans la fabrication. Simultanément, l'efficacité productive est assurée dans un contexte de production de masse où les gains de productivité sont essentiellement obtenus au travers d'économies d'échelle. Dans ce schème, il n'est dès lors pas étonnant que la formation continue soit en définitive peu présente; elle apparaît ponctuellement à l'occasion de changements techniques ou lors de vacances de fonctions, mais s'institutionnalise rarement en ce qui concerne les travailleurs des ateliers de fabrication. La formation des travailleurs est donc en général ponctuelle, technique et sélective.

Mais que se passe-t-il lorsque l'entreprise prétend explicitement rompre avec le taylorisme en accentuant par des voies techniques ou organisationnelles l'intégration de son procès de production ainsi que la flexibilité de sa conduite? Quelles logiques de formation adopte-t-elle alors?

Lors d'une recherche menée pour les Services de Programmation de la Politique Scientifique belge (Fusulier et alii, 1993), nous avons dégagé une typologie des logiques managériales de formation¹. Cette typologie distingue cinq types-idéaux :

- type 1 : l'optimisation réactive des changements ponctuels et mineurs dans le système socio-technique;
- type 2 : l'optimisation planifiée d'un changement socio-technique majeur;
- type 3 : la gestion prévisionnelle des évolutions des tâches et de l'emploi;
- type 4 : la production et l'apprentissage collectif d'une nouvelle structure organisationnelle;
- type 5 : la mobilisation sur un projet d'excellence dynamique.

Dans cette communication, nous verrons tout d'abord comment des entreprises réagissent en termes de normes de gestion à une transformation de leur environnement concurrentiel. Ce premier balisage de situations hétérogènes, nous amènera à présenter, dans un deuxième point, les conditions d'émergence des différentes logiques de formation. Afin de dépasser des lieux communs et d'ouvrir le débat sur les nouvelles formes organisationnelles et les logiques de formation y attachées, nous focaliserons notre attention, dans un troisième point, sur la logique de mobilisation sur un projet d'excellence dynamique. En conclusion, nous poserons une réflexion à la fois sur la tendance à entreprendre des actions de formation de plus en plus globales et permanentes, et sur la cohérence qui apparaît entre les fonctions assignées à la formation et l'architecture formative mise en place (formes de transmission, sélectivité, horizon temporel, contenus des formations, etc.).

I. LA GLOBALISATION DE LA CONCURRENCE : UN TOURNANT NÉGOCIÉ DE MULTIPLES FAÇONS!

Par notre échantillonnage raisonné, nous nous étions centrés sur des entreprises industrielles, en modernisation technologique ou sociale, confrontées à un contexte de concurrence internationale. On peut alors saisir les différences entre entreprises et secteurs investigués en examinant comment ils réagissent à une forme de concurrence qualifiée de "globalisation". Si cette nouvelle donnée conduit à l'extension voire à l'émergence d'une "norme de gestion de production" différente de la norme taylorienne, encore faut-il examiner à quel point elle s'introduit dans les différents contextes étudiés, à quel point elle est nouvelle eu égard à la trajectoire des entreprises.

Notons tout d'abord comment les entreprises de notre population se situent par rapport au contexte de globalisation et à ses corrélats en termes d'évolution de la gestion et de l'organisation de la production. Parmi les facteurs contextuels qui influent grandement sur les modes de production et de gestion, nous trouvons une concurrence qui s'étend à la fois sur des surfaces de marché toujours plus grandes (internationalisation) et sur l'ensemble du procès de production, de la distribution et de la consommation. C'est devenu un truisme de dire que, par delà les quantités et les prix, la concurrence se développe sur la variété et l'éventail des produits offerts, sur le respect des délais de livraison, des services après vente, sur la qualité intrinsèque du produit, etc. Le problème est principalement de correspondre toujours mieux à la multiplicité des exigences des clients. Dans ce contexte, commun à l'ensemble des entreprises investiguées (à l'exception des entreprises du secteur de l'imprimerie qui se livrent à une concurrence nationale), on peut avancer que la norme taylorienne/fordienne de gestion de la production qui recherche les gains de productivité dans une optique d'additivité (au travers d'une rationalisation des actes de production stricto sensu) rencontre des limites. On assiste à la mise en place d'une norme de gestion plus systémique, norme visant par l'intégration et la flexibilité des procès de production à rationaliser l'ensemble du flux de production ainsi qu'à diminuer le temps global de fabrication, à en améliorer la réactivité et la qualité de sorte que l'entreprise puisse s'adapter au contexte concurrentiel en train de s'imposer.

Néanmoins, cette situation n'affecte pas toutes les entreprises et tous les secteurs de la même manière dans la mesure où leurs caractéristiques techniques et organisationnelles de départ, voire leur type de marché ne sont pas identiques. De surcroît, il apparaît que cette norme peut être mise en œuvre selon des modalités organisationnelles diverses voire opposées, comme les situations suivantes en témoignent.

La norme de rationalisation systémique de l'ensemble du flux de production n'est d'abord pas nouvelle partout; elle est ainsi implémentée de longue date dans la chimie, industrie de process qui sert de plus en plus de référence aux industries de série. A l'inverse, dans certaines entreprises des secteurs du métal ou du textile, il y a bien eu, suite à des situations de crise financière grave,

une mutation organisationnelle précédant l'implémentation d'une nouvelle norme de gestion, norme nouvelle pour ces secteurs puisque la gestion et l'organisation de la production y étaient taylorienne. Mais la recherche d'une meilleure rationalisation des flux s'y accomplit selon deux orientations. Dans un scénario que nous pourrions qualifier de "post-taylorien", elle s'opère en valorisant l'implication et l'adhésion des opérateurs aux nouveaux objectifs de gestion, en développant les compétences, l'autonomie "encadrée" et l'interactivité parmi les différents opérateurs et services de fabrication. Cette centralité accrue des ateliers de fabrication peut se coupler avec le développement d'une gestion informatique centralisée; cependant cette informatisation laisse la place à une redéfinition significative de la division du travail, à une revalorisation des savoirs et de l'initiative des opérateurs de base (situation observée dans des usines du secteur des fabrications métalliques).

Mais la recherche d'une productivité systémique peut également être poursuivie en mobilisant quasi exclusivement des outils techniques et informatiques, dans une logique où la division du travail et la place des opérateurs ne changent pas de façon significative; tout au contraire, le contrôle des opérateurs est démultiplié par l'informatique et, la séparation entre conception et exécution du travail est renforcée. Il en va ainsi dans des usines textiles rencontrées, qui présentent des traits que nous qualifierions de "néo-tayloriens". Le développement d'une gestion informatisée de la production ne semble donc pas produire des effets univoques, indépendants de la division du travail qu'ils contribuent à mettre en place, confirmant par là l'idée acquise qu'il n'y a pas de déterminisme technologique.

Par ailleurs, certaines entreprises des fabrications métalliques ou de l'imprimerie n'ont jamais connu le taylorisme: il est donc inapproprié de parler de post- ou de néo-taylorisme. Le système d'organisation et de gestion du travail est un système professionnel centré sur la compétence et l'ajustement mutuel des opérateurs. Or, dans l'imprimerie de presse tout au moins, la nouvelle norme de gestion tend à apparaître en raison des changements techniques: automatisation et intégration accrue des étapes de production, augmentation de la vitesse de la fabrication, ce qui justifie une attention accrue à l'optimisation du système technique dans son ensemble. La situation de l'industrie du verre plat n'est pas très éloignée; venant d'un système de production professionnel mis en crise grave dans les années 70 par les innovations technologiques, l'automatisation s'est rapidement accompagnée, dans les années 80, de la mise en place de la nouvelle norme de gestion, avec quelques années d'avance sur les industries du métal.

Face au phénomène de "globalisation de la concurrence", il semble bien qu'il y ait, selon des voies diverses, une extension de la norme de gestion qui prévalait dans l'industrie de process. Eu égard aux situations de départ, cette norme se concrétise selon des modalités fort différentes dans les entreprises de notre échantillon, prenant souche sur des données organisationnelles et techniques contrastées. Notons encore que quelques entreprises rencontrées (incapables d'investir par ex.) en étaient restées à des normes de type professionnel ou taylorien.

II. DES CONTEXTES, DES CONTINGENCES ET DES LOGIQUES MANAGÉRIALES DE FORMATION.

Les logiques d'optimisation réactive des changements ponctuels et mineurs dans le système socio-technique (type 1), d'optimisation planifiée d'un changement socio-technique majeur (type 2) et de gestion prévisionnelle de l'évolution des tâches et de l'emploi (type 3)), surviennent dans trois types de situations hétérogènes:

- primo, des situations où cette norme est déjà implémentée de longue date et est devenue quasi routinière (chimie);

- secundo, des situations où elle est mise en œuvre sans toucher à la division du travail (organisation néo-taylorienne);

- tertio, des situations où règne une organisation du travail "classique", taylorienne ou professionnelle, et où la nécessité d'une rationalisation de l'ensemble du procès de production semble peu impérieuse ou peu perçue.

Dans ces contextes hétérogènes, la prédominance d'une logique de formation plutôt qu'une autre semble dépendre d'une constellation complexe de facteurs. Sans être exhaustif, citons-en quelques-uns qui recourent souvent des facteurs relevés par la littérature:

- la densité et l'intensité des changements (ampleur et fréquence des changements des tâches ou des vacances de fonctions) qui renvoient simultanément à des données extérieures du marché du travail, à des modes de gestion de la main-d'œuvre ou aux particularités du procès technique de fabrication. Ainsi dans un contexte technique d'innovations récurrentes, de technicité de la fabrication, allant souvent de pair avec une tradition de qualité et de fierté technique, les formations sont présentes souvent de longue date pour accompagner les changements techniques et garantir le niveau technique de la main-d'œuvre (type 3). A l'inverse, la faible technicité ou le rythme lent du changement technique peuvent soutenir une pratique de formation plus ponctuelle (type 1) à moins qu'un changement technique majeur impose de façon transitoire une planification et une élévation importante des pratiques de formation (type 2). De même, un fort marché interne du travail s'accompagne du souci de formation (type 3) alors que le recours habituel au marché externe laisse davantage l'exclusivité de l'initiative de formation au niveau sectoriel, si une initiative de formation se développe pour réguler des flux de main-d'œuvre (les entreprises textiles du type 1 par ex.);

- la capacité financière et la taille de l'entreprise autorise ou non celle-ci à mobiliser des ressources dans une fonction et une gestion institutionnalisée de la formation;

- la pression à visibiliser la recherche interne de qualité (pour obtenir une certification qualité "Iso 9000" par ex.) accompagnant la tendance à la constitution de réseaux stables et fiables de clients et de fournisseurs, engendre également un souci d'institutionnaliser ou de formaliser des pratiques de formation parfois anciennes et implicites. Elle est un des éléments favorisant le souci de développer une vraie "gestion" de la formation la

considérant comme un "investissement" dont il faut optimiser les résultats (type 3).

Quant aux logiques de production et d'apprentissage collectifs d'une nouvelle structure organisationnelle (type 4) et de mobilisation sur un projet d'excellence dynamique (type 5), elles surviennent lorsque la norme de gestion systémique est nouvelle dans le secteur et doit être implémentée pour éviter la faillite. Dans ces contextes, la direction vise à mobiliser et à impliquer le personnel pour mettre en œuvre la nouvelle norme, pour obtenir une concrétisation des gains de productivité attendus (recours aux principes du "management participatif").

La logique de formation du type 4 prend place dans des entreprises où, d'une part, l'organisation et la norme de gestion productive tayloriennes/fordiennes ont été mises en crise et, d'autre part, où le changement de l'organisation de la production et du travail a été le moyen principal d'implémentation de la nouvelle norme de gestion dans ses modalités "post-taylorienne".

Cette logique de formation apparaît lorsqu'il s'agit d'entreprises connaissant une mutation de leur organisation qui fait une place plus importante aux compétences, à l'autonomie, à l'implication par rapport aux nouveaux critères de gestion. La logique de formation peut alors être considérée comme une variable d'action clé pour accomplir cette mutation, comme un outil de transition. La formation y est en effet orientée comme une action globale, multidimensionnelle, diffusée dans l'ensemble des ateliers touchés par la réorganisation. Elle vise évidemment à adapter le personnel à la recomposition des tâches et des qualifications, mais aussi à transformer le rapport du travailleur à son travail (se départir de la seule attitude d'exécution), à changer les relations horizontales ou verticales entre services ou au sein d'un service (coopération, interactivité, transparence), à diffuser un stock commun de connaissances, de normes d'action et d'évaluation qui garantissent une action "systémique" et globale sur la rationalisation du procès de production. Bref, la formation est ici non seulement institutionnalisée, diffusée, mais elle présente en outre, au delà d'une visée de formation technique, une dimension socialisatrice centrale. La question est alors de savoir dans quelle mesure elle risque de perdurer une fois la mutation accomplie.

Les conditions d'apparition de la logique de formation du type 5 pourrait bien donner quelques indications à ce propos. Elle se développe dans un contexte à la fois semblable et différent. En effet, dans les entreprises du verre à partir desquelles nous l'avons construite, il y a eu crise économique importante et mutation technique induisant une refonte des qualifications; c'est sur ce fond de changement technique et de crise économique antérieure à la crise des secteurs métalliques, que s'est développée progressivement une politique de qualité totale et de management participatif. Ainsi, contrairement aux entreprises du type 4, les entreprises du type 5 se situent dans une phase terminale d'accomplissement de la mutation structurelle², ce qui donne à penser que cette logique constitue une séquence spécifique dans une trajectoire "génétique".

Nous voudrions, au-delà de cette revue partielle des logiques de formation dégagées et de leurs conditions d'émergence, développer le type 5 qui nous paraît porteur du modèle organisationnel le plus distant des caractéristiques standards du taylorisme et du fordisme.

III. LA LOGIQUE DE MOBILISATION SUR UN PROJET D'EXCELLENCE DYNAMIQUE.

Eu égard à nos études de cas, la logique de mobilisation sur un projet d'excellence dynamique concerne des entreprises qui se situent donc dans une phase terminale voire d'accomplissement d'une mutation structurelle et qui s'inscrivent dans un marché où la concurrence s'affirme et s'affine en termes de qualité (le secteur du verre automobile par exemple). En Belgique, confrontées à une crise de survie, elles ont dû lancer un projet de redéploiement industriel durant les années 1980, projet qui s'articule autour d'un axe technique (amélioration de l'outil) et d'un axe managérial où le "zéro défaut" et le "just in time" ne sont ni du vent ni de la philosophie, comme le déclare le directeur d'une entreprise éminemment illustrative de ce type.

Au plan de la modernisation technologique, celle-ci vise à accroître l'intégration et la réactivité du procès de fabrication et, ipso facto, à densifier son cycle global (c'est-à-dire à réduire le laps de temps entre la commande et l'expédition du produit). Ainsi, ce type d'entreprise a un procès de fabrication fortement automatisé et intégré.

Ce choix de développement couplé avec un certain type de culture managériale (voir infra) n'est pas sans conséquences organisationnelles : réduction des effectifs sur une ligne, moindre division des tâches de maintenance, plus grande responsabilité des opérateurs en matière de volume à produire et de qualité, élargissement des autonomies dans l'acte de travail et des coopérations au travail. En somme, ce sont des entreprises qui présentent les traits de l'entreprise dite "post-taylorienne".

Au sein de ces installations dominées par le travail machinique, la main-d'œuvre est néanmoins stratégique pour optimiser le rendement de la machine et proposer des voies de perfectibilité indispensables pour extraire de nouveaux gains de productivité. Nous pourrions poser l'hypothèse d'un épuisement du champ déductif de l'ingénieur et du gestionnaire, lesquels, afin d'identifier des sources d'amélioration continue, doivent explorer les espaces intersticiels des connaissances empiriques des opérateurs via des stratégies de formation et de communication, l'instauration de groupes de progrès, etc.

La complexité est un caractère fondamental de ces espaces socio-techniques. Il est impossible de parvenir à une rationalité totalisante car les zones d'incertitude et d'imprévisibilité sont grandes tant au plan technique qu'économique. Les sciences de l'ingénieur et de la gestion, "qui se sont donné la mission de prévoir, prescrire, remplacer, organiser, contrôler et évaluer le travail, constatent ou commencent à constater aujourd'hui qu'elles s'épuisent, à travers la multiplication et la sophistication des dispositifs techniques et gestionnaires, à

vouloir saisir (...) l'acte de travail dans son adaptabilité, son inventivité et l'implication qu'il suppose" (M. Freyssenet, 1992).

La recherche de solutions à un problème donné ou la quête par tous d'un "simply better" deviennent alors un enjeu du bon fonctionnement du centre opérationnel pour répondre aux indéterminations qui s'étendent. La question qui sous-tend les stratégies managériales peut se poser en ces mots: comment définir un système technique au sein duquel le travailleur n'est pas le maillon faible qui en compromettrait sa performance mais, au contraire, l'acteur de sa fiabilité, de son efficacité et de son évolution?

Se mettent en place des projets de "contrôle du process" qui visent non seulement à résorber la distance entre le travail prescrit et le travail pratiqué, en optant pour des démarches inductives afin de dégager et formaliser ce qui est effectivement fait par les opérateurs pour obtenir la meilleure qualité, mais également à susciter une dynamique aussi bien individuelle que collective vers l'excellence. Le processus enclenché tend donc vers un infini où la recherche de nouvelles pratiques et leur expression sont continuellement suscitées. Pour ce faire, il importe d'induire la créativité comme source de fierté plutôt que la monopolisation d'un savoir-faire.

L'opération d'induction et de formalisation susmentionnée nécessite une capacité d'expression et de communication du travailleur, capacité qui se forge ou se renforce au moyen des formations. En effet, cela implique tout d'abord une connaissance des procédés de fabrication et du produit (formation produit ou process), une maîtrise de son propre cadre de travail (formation technique), l'adhésion aux normes de gestion (formation à la qualité) et une disposition à pouvoir coopérer, dialoguer avec des pairs ou des personnes-ressources (formations dites comportementales). La formation joue donc un rôle perçu comme capital, les parts non techniques des formations (économiques, organisationnelles ou psycho-sociales) s'accroissant consécutivement.

Toutefois, dans l'optique de l'enclenchement d'un processus mû par l'imaginaire de la perfectibilité infinie, la formation est beaucoup plus qu'un ensemble de cours ou de séminaires. La formation se définit davantage comme un état d'esprit, une constante dans le travail. S'intègrent dans le champ de la formation, même si elles ne sont pas reprises dans les statistiques, l'auto-formation de chaque travailleur, profitant de toutes les occasions pour développer ses connaissances et aptitudes au travail, ainsi que la transmission du savoir par la hiérarchie à ses subordonnés, par les plus anciens aux nouveaux entrés. Prédominant alors des processus exploratoires discrets, soit des pratiques de formation caractérisées par leur faible visibilité et leur aspect ponctuel mais cependant constamment sollicité (Cf. J. Delcourt et B. Fusulier, 1992).

La reliance communicationnelle, prenant force dans des politiques de management participatif, se présente également comme primordiale. Dans la perspective d'une collaboration interne, il est nécessaire que chacun parle un langage commun. Tant les responsables hiérarchiques et leurs subordonnés que les différents services doivent

pouvoir communiquer au-delà de leurs spécificités. La communication externe avec les clients et les fournisseurs est également de prime importance notamment pour la mise au point et le respect du cahier des charges. On reconnaît la fonctionnalité des formations du genre "prise de la parole en public". Dans cette action communicationnelle, l'informatique vise quant à elle à optimiser la gestion de l'information et des flux de communication, soit en permettant de disposer d'une information fiable, complète et en même temps ciblée, qui peut être exploitée rationnellement.

La logique organisationnelle semble permettre aux opérateurs de juger de l'efficacité de leurs efforts, de la qualité de leur travail ou des manques à combler et, par conséquent, de développer de nouvelles zones d'autonomie. Bien entendu, cette logique organisationnelle doit être couplée, pour être fonctionnelle, à une adhésion aux valeurs et normes de l'entreprise, adhésion recherchée dans le développement d'une culture d'entreprise et d'un thème fédérateur tel que celui de la qualité.

Par rapport au modèle taylorien définissant un ordre statique, la logique d'action managériale, couverte par ce type, conduit à l'idée d'un équilibre dynamique, équilibre rendu possible grâce à l'existence d'une matrice symbolique et comportementale (langage commun, normes et valeurs communes, communication généralisée et permanente, partage des critères d'évaluation de soi³ et du process). Cette matrice devient plus centrale dans l'organisation que les aspects formels.

Les leviers sont l'information, des codes langagiers partagés, mais aussi la souplesse relationnelle tant dans le sens vertical que horizontal. On décloisonne verticalement, c'est-à-dire qu'on valorise des communications plus directes entre des positions hiérarchiques différentes. Horizontalement, on valorise les échanges entre services fonctionnels, le fait que les opérateurs connaissent l'ensemble du processus de fabrication. Bref, on crée du réseau. Des groupes de proximité ou de distance peuvent ainsi se constituer à propos d'un problème particulier, se décomposer puis se recomposer, de manière parfois spontanée, comme ce fut le cas chez Univerbel pour un groupe de progrès.

Il ne s'agit plus de définir une structure au sens d'une architecture solide basée sur des rapports rigides, mais davantage une architectonique adaptative basée sur une fluidité communicationnelle structurellement importante ainsi que sur la définition et l'institutionnalisation de "points fixes" (responsables, plans, lieux et moments de formation, groupes de progrès ou cercles de qualité, réduction des circuits verticaux et horizontaux, réseau informatique, journaux et affichages internes, etc.). Nous parlons d'info-structure pour désigner cet ensemble à la fois labile et permanent.

Cette info-structure, cette matrice symbolique et ce réseau social ne sont pas spontanés; ils sont des construits sociaux. Les politiques de gestion des ressources humaines deviennent fondamentales; ce sont les politiques à travers lesquelles l'entreprise peut les forger. Les pratiques de formation ne sont plus principalement des mesures d'accompagnement de changements dans l'organisation

socio-technique, mais elles participent à la mise en place de l'info-structure, et contribuent ainsi à alimenter un processus d'amélioration quasi infinie non seulement de la tâche individuelle mais aussi de la collectivité et de l'organisation dans leur ensemble. En somme, la formation constitue un moyen de mobilisation au sein d'une forme organisationnelle où l'excellence dynamique devient la valeur générale et où le développement d'une info-structure devient un nouveau mode de rationalisation.

Tout ceci nous amène à formuler une dernière réflexion générale. C'est à l'occasion des moments de formation et de l'interactivité entre les acteurs dans des groupes de progrès ou autres ainsi qu'au travers de la multiplication des échanges spontanés (dans les interstices élargis du travail prescrit, des formations ou réunions...), qu'un stock de connaissances communes, indispensables pour la communication, se constitue. Dans l'optique managériale, il faut toutefois s'assurer du maintien de la primauté des définitions institutionnelles (et donc économiques) de situation par rapport aux tentations individuelles ou collectives (syndicales) qui cherchent à les redéfinir.

Plus la conscience et la conduite sont canalisées, mieux on pourra les prévoir et les contrôler. Dans cette perspective, le projet managérial se doit d'être posé comme rationnel et clairement défini; on y forme les travailleurs de sorte qu'il soit vécu comme un horizon logique ("Ca va de soi"). La logique en question fait elle-même partie du stock des connaissances socialement disponibles et acquises au cours des multiples situations d'échanges sociaux. Le travailleur bien socialisé est alors sensé percevoir la nouvelle norme de gestion selon le registre du logique et du légitime.

Cependant, comme le disait un cadre interviewé: "on doit encore faire avec le poids du passé", et la socialisation ou resocialisation du personnel ne découle pas mécaniquement du développement d'un projet managérial, mais une structure formative adéquate semble néanmoins constituer un levier important de transformation.

Voilà décrite l'orientation managériale. En favorisant une porosité des frontières entre les espaces du formel et ceux de l'informel, soit le discret, il est clair que par nature ce type pose le délicat problème de son étaiement. Une telle orientation, au plan pratique, n'est consistante que dans sa transaction avec la logique propre des salariés, cette dernière constitue d'ailleurs l'objet de nos recherches actuelles.

CONCLUSIONS

En définitive, les logiques de formation distinguées au départ de cet article peuvent être présentées comme allant d'une visée de transformation spécifique et locale vers une action de plus en plus globale. Les logiques de formation 1 à 3 cherchent à réguler des décalages dans les rapports homme/travail ou les rapports main-d'œuvre disponible/fonctions à pourvoir. Dans la logique du type 1, les décalages sont ponctuels et mineurs, et la réponse en termes de formation est dès lors faiblement

institutionnalisée. En revanche, les décalages sont beaucoup plus importants dans leur ampleur dans le type type 2 et/ou dans leur fréquence dans le type 3, ce qui justifie une institutionnalisation accrue de la gestion et de la pratique de formation.

Dans les logiques des types 4 et 5, au plan de la gestion de la formation, on retrouve également cette situation d'institutionnalisation de la fonction dans l'entreprise, d'autant plus que son horizon temporel est le moyen ou le long terme. Néanmoins, les décalages à résorber par la formation et donc les fonctions de la formation ne concernent pas exclusivement voire principalement les rapports homme/travail, ou main-d'œuvre disponible/fonctions à pourvoir. La fonction importante de la formation qui y apparaît est d'ordre socio-culturel: agir sur les rapports homme/homme, ou les rapports à l'entreprise au travers d'une action socialisatrice.

Dans cette perspective, nous avons pu observer que la fonction de la formation déborde l'acquisition de savoirs nouveaux, mieux adaptés aux changements techniques ou organisationnels. En impliquant un nombre croissant d'opérateurs, en favorisant des collaborations au sein de collectifs de travail, en stimulant des formes nouvelles de coopérations au sein des ateliers⁴, en intervenant dans les modes de régulation des flux de main-d'œuvre (recrutement, mobilité fonctionnelle et hiérarchique), la formation devient à la fois un outil de gestion, de recomposition des marchés internes et de transformation des identités au travail. Principalement, la formation s'inscrit dans une stratégie de mobilisation globale visant à obtenir "un travailleur mieux formé, mieux informé qui veut comprendre dans quelle pièce il joue, notamment dans l'entreprise, capable de se mobiliser avec enthousiasme pour une cause qu'il comprend", comme le déclare un chef d'entreprise belge.

Ajoutons que chacune des fonctions assignées à la formation ne peut être accomplie qu'en mettant en place une structure adéquate en termes, notamment, de contenu des formations (techniques, psycho-sociales, économiques ou organisationnelles), de l'effort consenti en argent et en homme, des modes de transmission des savoirs et savoir-faire (formel/informel, interne/externe, etc.), des degrés d'institutionnalisation et de sélectivité. Pour illustrer ce propos, un projet managérial qui recherche au travers d'une politique de formation, à un moment donné, une mobilisation sur une critère d'excellence dynamique via le développement de la communication, tout en mettant en place des formations dont les formes sont scolaires, les contenus techniques et la sélectivité forte, court à l'échec, comme nous l'avons constaté! Autrement exprimé, si le projet managérial veut susciter une dynamique dont l'objectif est la contribution de chacun à l'amélioration des résultats de l'entreprise, et ce en permettant des échanges horizontaux et verticaux, des conditions de faisabilité minimale doivent évidemment être respectées⁵. Concrètement, lorsque l'on vise une "socialisation professionnelle et orientée des salariés" au travers d'une politique de formation, les formations formelles sont alors assez fréquentes, diffusées et programmées; elles font partie intégrante de la gestion industrielle. Toutefois, la formation est de plus en plus plurielle, composant

formations techniques et formations générales, formations explicites (formelles ou informelles) et des formations discrètes, elle implique des formateurs professionnels et des hiérarchies intermédiaires, des groupes de progrès ou de qualité; elle touche une diversité de dimensions: techniques, organisationnelles, comportementales et culturelles. Dans ce type de formation, c'est donc l'ensemble des catégories professionnelles qui sont concernées. Une telle "logique de production" des formations, touchant notamment à la professionnalité des opérateurs, à leur socialité, à leur rapport au travail et à l'entreprise, interroge cependant fortement la manière dont ils perçoivent et réagissent aux formations, la manière dont les salariés se les approprient.

NOTES

* Chercheurs auprès de l'Institut des Sciences du Travail et de l'Unité de Sociologie de l'Université Catholique de Louvain. Adresse : 32 rue de la Lanterne Magique, 1348 Louvain-la-Neuve (Belgique). Téléphone : (32) 10 47 39 13 - 15 ou 16. Télécopie : (32) 10 47 39 14.

¹ Cette recherche porte sur 23 entreprises en modernisation technique ou sociale, entreprises qui sont distribuées dans cinq secteurs industriels : métal, chimie, textile, imprimerie et verre. Son objectif est de dégager des logiques managériales de formation, ce qui suppose de pouvoir saisir une cohérence pratique se dégageant de l'analyse à la fois des discours et des pratiques de formation mises en place dans les entreprises ainsi que du contexte organisationnel, économique, technique, "social" dans lequel elles naissent.

² La notion de mutation structurelle est associée à l'idée d'une rupture, à l'idée que la structure de l'organisation jusque là construite et gérée par l'entreprise s'avère inadéquate pour répondre au changement de l'environnement par exemple, ou pour correspondre aux nouvelles exigences de productivité que lui assigne le sommet stratégique, ce qui implique une "reformulation" organisationnelle, soit une manière nouvelle d'organiser "l'ensemble des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre elles" (selon la définition que Mintzberg (1982) donne à la structure organisationnelle).

³ Il s'agit de se définir moins par rapport à un savoir qu'on tend à monopoliser ou une expérience acquise au cours du temps passé dans sa zone de travail, que par une capacité à diffuser ce savoir et à rechercher de nouvelles pratiques.

⁴ Ainsi, par exemple, la réduction des effectifs sur une ligne de fabrication (1 ou 2 personnes par ligne) amène les managers à vouloir susciter la construction d'un collectif de travail transversal.

⁵ La formation n'est bien entendu pas le seul mode de mobilisation, d'autres "pratiques" visent à l'insertion des individus dans un milieu de travail et leur participation active à la poursuite des finalités organisationnelles, nous pensons notamment aux politiques d'emploi ou salariales, aux relations professionnelles ou encore aux stratégies d'organisation du travail.

BIBLIOGRAPHIE

DELCOURT J. et alii (1992) - Place de l'entreprise dans le processus d'acquisition de la qualification. Formation professionnelle et effets formateurs de l'organisation du travail et de l'entreprise : études de cas pour la Belgique, Berlin/Louvain-la-Neuve, CEDEFOP-IST

FREYSSENET M. (1992) - Les énigmes du travail. Quelques pistes nouvelles de conceptualisation, Colloque interdisciplinaire: "Travail: recherche et prospective", PIRTEM-CNRS, Lyon le 30 novembre, 1 - 2 décembre 1992

FUSULIER B. et alii, sous la direction scientifique de C. MAROY (1993) - Changements socio-organisationnels et stratégies de formation des entreprises, Louvain-la-Neuve, SPPS-IST

MINTZBERG H. (1982) - Structure et dynamique des organisations, Paris et Montréal, Ed. d'organisation et agences d'Arc