

LES EFFETS FORMATEURS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : un regard critique à la lumière d'expériences

Frédérique ALLARD et Louis MALLET
CEJEE, Université des Sciences Sociales, Toulouse I

RESUME

Quels sont les liens entre les modes d'organisation du travail et le développement des compétences qu'ils peuvent générer ? Telle est la question centrale autour de laquelle s'articule la communication proposée. Cette interrogation est appréhendée dans une perspective à la fois empirique et théorique. Empirique puisque les éléments de réponse apportés à cette question s'appuient sur la synthèse d'études conduites par chacun des auteurs sur le terrain d'entreprises industrielles, dans le cadre d'un projet européen sur la place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification, tant du point de vue de la formation professionnelle continue formelle que sous l'angle des effets formateurs de l'organisation du travail. Théorique parce que la problématique générale dépasse le niveau factuel et les illustrations nécessaires pour privilégier l'analyse de quelques critères simples permettant d'identifier le caractère formateur d'une organisation du travail. La réflexion développée se situe en amont de la thématique de l'organisation qualifiante à laquelle elle pourrait se référer, examinant en quoi certaines dimensions de l'organisation du travail — nouvelles ou pas — peuvent constituer des opportunités ou des contraintes d'apprentissage. Cet examen révèle à la fois des convergences avec de nombreux travaux contemporains qui mettent l'accent sur l'efficacité des processus d'apprentissage insérés dans l'activité de travail, mais elle met également à jour certaines contradictions qui devraient permettre de progresser.

Les effets formateurs de l'organisation du travail : un regard critique à la lumière d'expériences

Dans le contexte des mutations industrielles contemporaines, le développement et le renouvellement des compétences se sont imposés comme conditions de réussite des transformations techniques, organisationnelles et sociales mises en œuvre. Le déplacement significatif des enjeux de la formation, caractéristique de la décennie passée, en particulier son rôle en termes d'accompagnement et d'anticipation des évolutions industrielles en a constitué le premier indice. Le second est à trouver dans l'accroissement de l'effort de formation consenti par les entreprises pour concrétiser les mutations engagées. Cependant,

les limites de la formation institutionnalisée, tant financières, physiques (relatives à la disponibilité nécessaire des personnels concernés par la formation), pédagogiques (prédominance d'un modèle de type scolaire sous la forme de stages) qu'en termes de résultats par rapport aux besoins en compétences, ont conduit nombre d'entreprises à une extension des pratiques qualifiantes, à la recherche de nouvelles modalités de développement des compétences, ouvrant des voies d'intégration de la formation aux situations de travail. (« Entreprise en mutation, formation en changement », 1990). La problématique de l'« organisation qualifiante », aux contours encore flous et qui n'est exploitée que de manière expérimentale, s'inscrit dans cette perspective. En amont, l'idée

d'effets formateurs de l'organisation du travail reflète cette investigation de la dynamique d'apprentissage en situation de travail⁽¹⁾.

C'est dans ce champ de la formation informelle constitué par les formes d'interaction entre travail, technologie et organisation que se situe cette communication, articulée autour d'une question centrale : quels sont les liens entre les modes d'organisation du travail et le développement des compétences qu'ils peuvent générer ? Cette interrogation est appréhendée dans une perspective à la fois empirique et théorique :

— empirique puisque les éléments de réponse apportés à cette question consistent en une synthèse des principales conclusions d'études conduites sur le terrain d'entreprises industrielles. Ces analyses monographiques ont été réalisées par chacun des auteurs dans le cadre d'un projet du CEDEFOP (Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle) sur le thème suivant : « place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification — formation professionnelle continue formelle et effets formateurs de l'organisation du travail ». Elles examinaient notamment, dans leur partie relative à la formation intégrée aux situations de travail, les dimensions de l'organisation qui constituaient des éléments déclenchants ou des facteurs de la dynamique d'apprentissage informel⁽²⁾ ;

— théorique parce que la problématique générale dépasse le niveau factuel pour privilégier l'analyse de quelques critères simples permettant d'identifier le caractère formateur d'une organisation du travail. Ceux-ci sont regroupés, par souci de clarté de l'exposé, en trois pôles d'analyse distincts, mêlant considérations théoriques et illustrations : le premier intègre une réflexion sur le caractère plus ou moins prescrit et limité de l'emploi, en liaison évidente avec les modalités de contrôle de l'activité et avec les critères de répétitivité et de progressivité qui caractérisent l'apprentissage ; le second consiste en l'examen des modalités individuelles ou collectives d'exercice du travail, explorant les notions de coopération et d'interaction ; le troisième concerne les possibilités de promotion et d'évolution professionnelle, qui pourraient constituer un des indicateurs du caractère qualifiant d'une situation de travail.

Cet examen révèle à la fois des convergences avec de nombreux travaux contemporains qui mettent l'accent sur l'efficacité des processus d'apprentissage insérés dans l'activité de travail⁽³⁾, mais elle met également à jour certaines

contradictions qui devraient permettre de progresser. Pour cette raison, la réflexion développée se situe en amont de la problématique de l'organisation qualifiante, beaucoup plus ciblée ou restreinte par rapport à celle des processus d'apprentissage informels ; elle est centrée sur l'examen de certaines dimensions de l'organisation du travail (nouvelles ou pas) pour comprendre en quoi elles peuvent constituer des opportunités ou des contraintes d'apprentissage.

Produits des mutations industrielles contemporaines et de processus de rationalisation renouvelés⁽⁴⁾, les nouveaux modèles productifs et les formes d'organisation du travail qu'ils induisent sont présentés dans toute une littérature comme qualifiants, c'est-à-dire porteurs de développement des compétences individuelles et collectives des salariés de l'entreprise. La coopération (liée à un fonctionnement beaucoup plus collectif), l'approche par les flux et la maîtrise d'événements qui affectent leur régulation, l'autonomie et l'innovation répartie, la logique de projet constitueraient les caractéristiques distinctives des nouvelles situations de travail, positionnées comme impératifs d'efficacité des nouveaux systèmes intégrés de production. Le glissement du travail prescrit au travail discrétionnaire serait une des raisons premières de ce caractère qualifiant ou formateur. Il serait justifié à la fois par les impératifs en « .ité » (productivité, qualité, flexibilité, etc.) qui ont guidé les transformations techniques, organisationnelles et sociales, par le développement des technologies en « .ique » ou en « .AO » et par la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation et de gestion de la production qui combinés ont, fondé des modes de fonctionnement plus intégrés et décentralisés en rupture avec les modèles organisationnels qui prévalaient jusqu'alors. La nécessité de concevoir des organisations intégrant le changement et l'apprentissage pour satisfaire les besoins évolutifs des entreprises en constituerait une autre justification essentielle.

L'emploi du conditionnel ne signifie pas le rejet de ces constats, vers lesquels convergent certains résultats des analyses menées sur le terrain et qui fondent la trame générale de l'analyse. Il exprime simplement le refus de s'enfermer ici dans l'équivalence entre nouveaux modèles productifs en rupture avec le taylorisme et formes d'organisation qualifiante et affirme le positionnement de la problématique au niveau plus général des liens entre organisation du travail et développement des compétences, libérant ainsi de postulats ou d'hypothèses qui demeurent sujets à des controverses constructives⁽⁵⁾. En particulier, il paraît nécessaire de dépasser l'idée sous-jacente

selon laquelle le caractère qualifiant de l'organisation du travail se fonde sur des dimensions nouvelles qui en soi constituent des opportunités d'apprentissage que n'offraient pas les situations de travail passées et qui sont favorables au développement et à l'épanouissement des individus, pour envisager également l'interprétation suivante : les combinaisons productives actuelles, par leur complexité et leurs exigences de fonctionnement, constituent des cadres coercitifs tels que les individus sont contraints d'apprendre sous peine d'être exclus du système. Cela ne veut pas dire que dans la seconde hypothèse, les évolutions sont envisagées, contrairement à la première, au détriment des individus ; dans les cas étudiés, que certaines dimensions du travail soient identifiées comme opportunités ou comme contraintes d'apprentissage, les individus concernés y trouvaient leur compte en termes d'enrichissement et de développement professionnels. L'alternative souligne simplement que la perspective retenue dans cette communication est plus largement celle d'une analyse de quelques dimensions organisationnelles susceptibles de constituer des leviers de la dynamique d'apprentissage, qu'ils soient actionnés à l'initiative de l'individu dans l'exercice de son activité ou que leur utilisation soit imposée par le fonctionnement du système. Autrement dit, modes d'apprentissage « incitatif » et modes d'apprentissage « contraint » sont mêlés dans l'examen critique proposé.

On peut tenter d'identifier le caractère formateur d'une organisation du travail à partir de quelques critères simples, encore imprécis et fortement liés entre eux, qui semblent pertinents au moins dans les cas étudiés et qui éclairent, dans une analyse provisoire, divers aspects de l'apprentissage.

Le caractère plus ou moins extensible de l'emploi

- Le caractère plus ou moins prescrit et limité de l'emploi constitue un premier critère pertinent pour appréhender certains aspects de l'apprentissage. Lorsque les tâches et responsabilités sont énoncées de façon limitative, selon des modes opératoires qui ne laissent aucune marge de manœuvre, les possibilités de développement de la qualification sont faibles ou nulles. L'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences est liée à la possibilité de faire des choses nouvelles, d'aborder des problèmes de plus en plus complexes, de faire face à des situations diversifiées. L'autonomie, l'initiative sont des conditions nécessaires à tout apprentissage.

De ce premier point de vue, les résultats des changements survenus dans une des entreprises

enquêtées (fibres synthétiques) sont contradictoires. Une nouvelle organisation de l'atelier précise le contenu des postes, notamment pour délimiter une nouvelle fonction de coordonnateur. Cette délimitation touche par ricochet les postes de conducteurs et ceux de maîtrise. Pour ce qui est des contremaîtres, leur nouveau positionnement demeure vague. Certaines de leurs anciennes tâches sont clairement attribuées aux coordonnateurs (affectation des conducteurs, conduite d'opérations, responsabilité globale de lignes) mais le temps ainsi dégagé n'est pas précisément affecté : il est question d'animation, de formation, de relations avec les autres services, de gestion de la production... Les nouvelles frontières excluent ainsi de la fonction de contremaître certaines tâches précises et en incluent d'autres plus vagues. De ce point de vue, leur fonction est plutôt moins bien définie.

Par contre, les fonctions de conducteurs se voient restreintes. Au départ ce poste recouvrait une palette de qualifications variées depuis le conducteur débutant jusqu'au conducteur confirmé. Après le changement, il est nettement plus calibré puisque scindé en deux catégories : le coordonnateur (qui demeure clairement un conducteur) et le conducteur. L'hétérogénéité de la catégorie « conducteur » est plus faible et donc le contenu de ce poste mieux limité et prescrit. L'individualisation que pouvait pratiquer le contremaître dans les affectations, la répartition des responsabilités, se trouve limitée par la présence des coordonnateurs. Le système est incontestablement rigidifié par la création de cette nouvelle catégorie, même si les acteurs insistent sur l'absence de prérogatives réellement hiérarchiques du coordonnateur. Le risque existe qu'une normalisation des relations entre les différents niveaux n'enlève des capacités d'adaptation à l'organisation.

Les coordonnateurs sont les plus évidents bénéficiaires de la transformation : non seulement, ils ont accédé à une fonction nouvelle, à une formation explicite et à une classification supérieure, mais en plus cette fonction leur ouvre des possibilités d'apprentissage ultérieures. Leur responsabilité, tant par rapport aux hommes qu'aux équipements, leur donne des degrés de liberté importants dont certains se saisissent (rôle d'animateur, voire de chef d'équipe parmi les conducteurs, utilisation de possibilités techniques du système de supervision aujourd'hui inexploitées). La crainte ressentie par certains contremaîtres de voir disparaître le fondement de leur fonction témoigne aussi de cette possibilité d'évolution du poste de coordonnateur.

Cette redistribution des cartes s'explique probablement par un choix tactique de la direction : l'atelier, qui a fonctionné durant des années sur l'expertise de quelques anciens, va changer de mode de fonctionnement après leur départ et avec le rajeunissement de la population des conducteurs. Le pari est de s'appuyer sur une minorité importante (seize sur soixante) composée de jeunes et d'anciens, auxquels des responsabilités nouvelles sont reconnues. Ce changement aura bien sûr des effets perturbateurs sur la fonction de contremaître et sur celle de conducteur, qu'il faudra gérer par la suite.

Dans l'entreprise de construction aéronautique, les résultats convergent pour affirmer la liaison entre la variabilité des situations de travail et ses effets positifs en termes d'apprentissage informel en situation. Ils doivent cependant être pondérés par la remarque suivante qui constitue une limite générale de la monographie réalisée sur les métiers de l'ordonnancement : l'idée même d'apprentissage retenue ici (plus inspirée par le constructivisme que par le conditionnement de type pavlovien) renvoie aussi, et peut-être avant tout, à une volonté d'apprendre, à l'opportunité que représente pour les uns le fait de rentrer dans le jeu du changement, de suivre ou d'accompagner les évolutions, alors que pour les autres — pour des raisons diverses liées tant à leurs capacités qu'à un passé professionnel, voire même à une dissociation de leur projet personnel et de leur parcours professionnel — ces transformations sont plus subies, accentuant de fait une amertume face aux changements de l'entreprise. En d'autres termes, il ne semble y avoir de reconnaissance d'un apprentissage informel que chez ceux qui abordent chaque jour en se disant (quel que soit le caractère a priori fastidieux ou routinier de leur travail) qu'il y aura de toutes façons quelque chose de nouveau, qu'« une connaissance de plus, c'est plutôt pas mal ». L'approche psychologique de la motivation et de l'implication est certainement primaire et réductrice ; elle permet cependant d'introduire un constat majeur, qui pondère nécessairement l'analyse : la notion d'espace qualifiant introduit celle de ses limites, à l'intérieur desquelles il y a ceux qui saisissent les opportunités formatrices des situations de travail, marginalisant de fait ceux qui sont restés de l'autre côté.

Cette limite étant soulignée, force est cependant de reconnaître que certains éléments jouent un rôle moteur, ou déclenchant, dans la dynamique d'apprentissage des individus, en sollicitant le recours et la mise en oeuvre de compétences nouvelles ou jusqu'alors inexploitées. La variabilité de la situation de travail, qui renvoie

au premier critère énoncé, est un des aspects récurrents que l'analyse menée sur le terrain a révélé.

La notion de variabilité retenue introduit ici de façon large tout ce qui, dans une activité donnée, donne un caractère aléatoire, évolutif ou adaptatif aux interventions. Cette nature variable ou souple de l'activité renvoie donc aussi bien aux effets de facteurs d'environnement qu'à l'extension donnée par une personne à son activité⁽⁶⁾, à des contraintes comme à des ressources. Les illustrations du rôle déclenchant de la variabilité dans la dynamique d'apprentissage renvoient à des situations concrètes multiples et variées. Les quelques exemples fournis s'articulent spécifiquement autour de notions majeures qui confèrent une nature variable à l'activité et qui naturellement introduisent l'idée de marge de manœuvre laissée à l'appréciation de la personne concernée.

— La référence à des objectifs d'action : de façon générale, la définition d'un emploi en termes d'objectifs, de manière compréhensive et non en termes de processus opératoire, de façon extensive (descriptif de l'ensemble des tâches), confère à son titulaire une marge d'initiative et d'autonomie plus susceptible de créer une situation mobilisante.

L'exemple de cet agent d'ordonnancement intégrant une nouvelle équipe aux modes de management fondamentalement différents de ceux de son secteur d'origine en est une illustration : il s'est comporté dans les premiers temps, précise le responsable, « comme exécutant d'une série séquentielle d'ordres définis par son supérieur hiérarchique ». Un recentrage avec lui sur les objectifs du poste, c'est-à-dire sur des missions claires, mais aussi sur le fait qu'il conservait le choix des moyens, laissé à son appréciation, lui a permis pour la première fois de disposer dans son travail d'une marge d'autonomie, de se voir demander des comptes « de manière cohérente et non fliquée » et finalement de donner à son activité une extension qui n'aurait pas eu lieu auparavant. Au-delà du cas individuel, qui souligne le poids des réflexes conditionnés par des modes d'organisation très contraignants, cet exemple introduit bien l'évolution amorcée par ailleurs, dans certains services, avec la responsabilisation par objectifs, associée à un reporting, qui paraît être un passage obligé pour développer des organisations plus susceptibles d'être « qualifiantes ».

D'une certaine manière, dans le domaine Ordonnancement, les objectifs définis pour chacune des activités majeures (ainsi que les indica-

teurs de contrôle associés) et les leviers d'action dont chacun peut disposer pour entreprendre d'éventuelles actions correctives et réguler l'activité, paraissent à même de pouvoir jouer ce rôle, puisqu'ils introduisent dans le travail une discrétionnalité qui devrait croître. Liés à la décentralisation et à l'ouverture sur une perception plus économique des métiers, ces objectifs formalisés semblent en effet constituer autant d'opportunités d'acquisition de compétences nouvelles, par l'extension que chacun peut donner à son activité pour améliorer le processus qu'il maîtrise ou auquel il participe. Les quelques illustrations qui suivent constituent autant d'exemple de l'importance des objectifs de qualité, de réactivité et de flexibilité dans les situations de travail.

Ainsi, au-delà de ces éléments favorables à une élasticité de l'emploi et en liaison évidente avec eux, les entretiens ont mis en évidence le rôle déclenchant, dans la dynamique d'apprentissage, de facteurs tels que le poids des aléas de production, l'importance de la réactivité, le caractère adaptatif de l'activité. Leur distinction, peu évidente de fait, n'est introduite que pour en faciliter l'illustration.

— Le poids des aléas de production : la gestion des aléas de production caractérise typiquement l'activité des gestionnaires d'atelier ou des agents de coordination programme, « chargés de tout faire pour que tout arrive au bon moment » ; elle introduit nécessairement dans ces emplois une marge de manoeuvre qui permet d'absorber ces difficultés pour ne pas perturber la chaîne d'assemblage, même si cette marge d'action est balisée par diverses procédures. En tout état de cause, la gestion d'une perturbation induite par un manquant ou par le refus d'une pièce renvoie à un éventail d'actions à engager, dont le choix est laissé à l'appréciation du gestionnaire ou coordinateur : analyse de la criticité du manquant ou du refus, détermination et négociation des délais avec la production (et derrière « savoir résister à des pressions de l'atelier, du chef de programme, ... »), avec l'acheteur de sous-traitance ou le fournisseur, relance de ce dernier, dosage de la riposte en fonction des antécédents relatifs à la pièce concernée, graduation de l'action corrective à mettre en oeuvre (donc choix des moyens) en liaison avec les litiges passés⁽⁷⁾. En amont, cette responsabilité conférée au gestionnaire de pièces ou au coordinateur requiert une anticipation, une détection des risques potentiels ; savoir déceler la gravité d'une situation est ainsi un élément essentiel, tout comme la qualité des actions entreprises, pour ne pas se discréditer vis-à-vis du fournisseur. Elle induit de fait l'approfondisse-

ment de la connaissance du fournisseur (d'où l'importance de ce point de vue des visites, des missions, des contacts multiples permettant de cerner l'évolution générale de la santé du fournisseur) ; un suivi précis (technique et gestionnaire) de la prise en compte des diverses évolutions du produit ; des actions spécifiques pour obtenir un respect des procédures, etc. Pour cet ensemble d'activités de coordination et de gestion des flux de pièces ou éléments de l'avion, peuvent donc être distinguées une charge de travail fixe, incontournable (suivi des états de livraison, statistiques, commande de pièces de rechange suite à des refus, relance des fournisseurs relatives aux délais des pièces, traitement des demandes des services associés, des anomalies, etc.) et une charge variable, liée à des questions ponctuelles, à l'accueil des coopérants ou partenaires ou aux contacts plus ou moins intenses avec les fournisseurs, etc. Cette variabilité liée à une mission large de gestion des aléas introduit de fait dans l'activité une marge d'initiative, d'autonomie, conférée aux titulaires de ces emplois.

— L'importance de la réactivité : la notion de réactivité est intimement liée au poids de la gestion en temps réel et à l'importance du risque (donc de l'urgence qu'il introduit) ; ces éléments constituent d'une certaine manière une pression exercée sur les divers intervenants pour mettre en oeuvre toutes les possibilités dont ils disposent pour faire face aux situations bloquantes, quelles qu'elles soient. Paradoxalement, l'illustration du poids des aléas l'a souligné, l'idée de réactivité rend crucial le passage d'une gestion purement réactive à une gestion proactive, c'est-à-dire anticipatrice et prévisionnelle, élément important qui de fait confère une marge de liberté et la possibilité de travailler en amont des événements à risque, potentiellement perturbateurs. Dans certains services, éviter des situations d'urgence qui parfois se joueront à quelques heures près, imposera la nécessité d'anticiper l'information relative aux manquants ou aux retards, induisant des échanges réguliers (par tous les moyens) et le recours large à un réseau de relations permettant de détecter des problèmes potentiels liés à l'approvisionnement des chaînes d'assemblage. Dans d'autres, l'analyse préventive des manquants introduit dans l'activité une relative autonomie quant aux moyens à mettre en oeuvre pour exercer sur le fournisseur une pression relative au risque encouru avec un retard de livraison.

— Le caractère adaptatif de l'activité : les illustrations de ce facteur sont empruntés aux services centraux jouant globalement un rôle de

support utilisateurs, dans lesquels le caractère adaptatif de l'activité est typiquement lié au fait que le plan de charge des experts ou des assistants techniques est fonction des besoins du terrain, des contraintes et des évolutions du moment. « Chaque problème amène ainsi sa perturbation quotidienne (...) c'est d'autant plus motivant que ça veut dire qu'il faut être constamment en éveil. » Ainsi, en fonction des problèmes des utilisateurs, problèmes réels, exprimés ou non (dans ce cas, ils sont détectés au travers de l'analyse d'états d'alerte concernant la qualité des données et permettant de repérer les dysfonctionnements, non de l'outil, mais de l'utilisation), les experts techniques vont engager des actions correctives vis-à-vis des utilisateurs, traduites par des explications, des analyses, des déplacements in situ, éventuellement par l'amendement des procédures ou une évolution de l'outil si le problème apparaît d'intérêt général. Pour d'autres emplois tels que ceux d'assistants support utilisateurs ou correspondants techniques par produit, ce caractère adaptatif de l'activité (lié tout autant à la fréquence variable qu'à la nature évolutive des problèmes à résoudre) apparaît également formateur, sollicitant des interventions multiples pour faire face aux besoins des utilisateurs. Ainsi, par rapport à l'expression d'un besoin ponctuel, le correspondant informatique des unités de production mènera une analyse du besoin réel (pour dépasser le caractère trop général de la formulation initiale), élaborera un cahier des charges, créera la requête informatique lui permettant d'obtenir les informations. Mais il pourra aussi, dans le cas d'un problème plus important, répétitif, développer une solution générique et anticiper par ailleurs les besoins des utilisateurs en analysant et formalisant toutes les requêtes mises à leur disposition et oubliées. Ce caractère adaptatif rejoint par ailleurs l'élasticité de l'emploi évoquée en amont, lorsqu'il décrit le travail (réalisé parallèlement aux interventions d'assistance technique) d'exploitation des possibilités de l'informatique pour épurer le système, d'automatisation de certaines tâches répétitives (développement de macro-fonctions par exemple).

- En second lieu, les modalités de contrôle de l'activité de chacun constituent aussi une caractéristique déterminante du caractère formateur de l'organisation. Selon que ce contrôle est fréquent ou espacé, qu'il est réalisé sur des tâches précises (vérifier sur tel équipement telle température), des modes opératoires généraux (respecter la séquence des opérations dans le lancement d'une ligne) ou des objectifs (diminuer les déchets de 10%), la marge d'autonomie, d'initiative permet l'extension du domaine d'intervention. Par souci

de clarté, ce critère est distingué du premier relatif au caractère plus ou moins prescrit et limité du poste de travail. Mais à l'évidence, ils sont fortement imbriqués, liés par des dépendances mutuelles comme l'illustraient notamment les exemples précédents relatifs à la référence à des objectifs d'action et comme voulait le souligner le rattachement au même caractère générique de l'emploi : son extensibilité.

Sur ce point du contrôle, la position de la direction de l'entreprise de fibres synthétiques était un peu ambiguë : elle souhaitait à la fois développer l'initiative et disposer de moyens de contrôle rapprochés. Comme toujours, il n'est envisageable de prendre le risque de l'autonomie que s'il est faible. Comment entrer dans le cercle vertueux qui permet de donner de plus en plus d'autonomie en prenant de moins en moins de risques, ou comment sortir du cercle vicieux qui contraint à resserrer les contrôles pour limiter les risques ?

Sur un plan général, la création de la fonction de coordonnateur a pour conséquence d'accroître la fréquence des contrôles. Cela ressort d'une arithmétique simple : on avait dans chaque équipe un contremaître et huit conducteurs ; on a maintenant un contremaître, deux coordonnateurs et six conducteurs. Théoriquement toujours, l'existence de plusieurs personnes habilitées à contrôler va dans le sens d'une normalisation des procédures de contrôle. Lorsque tout se réglait par relation bilatérale entre le contremaître et chaque conducteur, la personnalisation des relations rendait possible des traitements hétérogènes. Ayant maintenant affaire à plusieurs « autorités », le conducteur de base est fondé à demander un comportement homogène de leur part. On peut penser que l'instauration d'un niveau de contrôle supplémentaire va dans le sens d'une parcellisation et non d'une globalisation du contrôle.

Dans les faits, tout cela dépend du rôle que vont réellement jouer les coordonnateurs. A terme, ils seront assez nombreux et exerceront alors chacun à leur tour les fonctions de coordonnateurs, demeurant conducteurs le reste du temps. Le risque de rétorsion rendra alors les coordonnateurs prudents dans leur fonction de contrôle.

L'autorité que la formation suivie leur confèrera à terme est aussi difficile à mesurer. Peut-être certains se distingueront progressivement. On ne peut aujourd'hui se prononcer clairement, ni sur la base des entretiens réalisés, ni sur la base de l'observation des comportements, forts différents selon les individus et les équipes, des

coordonnateurs actuels. Soit la fonction évoluera vers un niveau de maîtrise intermédiaire, avec des responsabilités hiérarchiques, soit elle évoluera vers une fonction d'expertise en relation notamment avec l'automatisation et des techniques de supervision complexes. Dans le premier cas, il est à craindre que les contrôles sur les conducteurs soient plus fréquents et plus contraignants ; dans le second, ils demeureront de la responsabilité des contremaîtres. Mais cette alternative pèsera aussi sur le premier critère utilisé, l'étendue des attributions des postes et probablement en sens inverse : si le conducteur devient un expert, il concentrera les tâches les plus qualifiées, contribuant à banaliser celles laissées au conducteur.

- En troisième lieu, l'apprentissage est lié aussi à la répétitivité des tâches et au transfert progressif de responsabilités. Ce n'est pas contradictoire avec le premier point : acquérir de nouvelles compétences exige de faire des choses nouvelles, mais cela exige aussi de les faire plusieurs fois, régulièrement. La progressivité est aussi un facteur déterminant, un transfert de responsabilité trop rapide pouvant avoir une double conséquence : une mauvaise efficacité et une perte de confiance de « l'apprenti ».

Le changement proposé dans le cas de l'entreprise de fibres synthétiques met encore en avant le poste de coordonnateur. Celui-ci se voit ouvrir un champ de possibilités assez vaste à investir progressivement. Mais le rôle de la maîtrise sera ici déterminant. On voit d'ailleurs que selon les équipes, les contremaîtres ont des comportements différents : certains considèrent telle ou telle délégation comme exceptionnelle, maintenant ainsi le risque d'erreur et donc leur propre pouvoir. D'autres s'attachent à un transfert progressif.

Ce troisième type de critères permet en quelque sorte de dynamiser les deux premiers : on cherche à voir comment vont évoluer dans le temps les prescriptions et les modalités du contrôle.

Le caractère plus ou moins collectif de l'exercice du travail

Un quatrième critère est celui des modalités de répartition « individuel/collectif » du travail dans l'organisation. Cette dernière favorise-t-elle l'individualisation des tâches ou au contraire l'exercice collectif ? Plusieurs questions différentes sont soulevées ici :

- la question de la coopération. Elle était centrale dans la problématique du site de production de fibres synthétiques : quelle organisation

mettre en place pour favoriser « l'entraide », les comportements coopératifs ? Cette perspective peut être clairement limitée à une recherche d'efficacité : certaines tâches sont exécutées plus vite quand on est plusieurs ; par ailleurs, les différences entre niveaux de compétence ou de fiabilité des conducteurs plaident pour que chacun intervienne à son niveau. On peut trouver ici de bons exemples du lien entre structure d'organisation et comportements⁽⁸⁾ ;

- plus large est la question du lien entre travail collectif et opportunités d'apprentissage. Si travailler de façon très individualiste réduit sûrement les possibilités de formation (hormis les formules modernes d'auto-formation largement exploitées en gestion de production dans l'entreprise aéronautique, via les modules d'enseignement assisté par ordinateur, mais pas utilisées sur le site de production de fibres synthétiques), il n'est pas garanti qu'une organisation plus collective favorise ces possibilités. L'organisation collective peut très vite aboutir à des spécialisations étroites, chacun améliorant son efficacité sur une part très limitée du process ou des opérations et personne ne cherchant ni à acquérir, ni à transférer des compétences.

Les situations observées dans l'entreprise de construction aéronautique ne permettent pas d'argumenter à un niveau général la liaison entre caractère collectif du travail et apprentissage ; tout au plus fournissent-elles des exemples qui réinterrogent ce dernier constat sur les risques que peut présenter un fonctionnement plus collectif.

La question de la coopération était également centrale dans la nouvelle logique industrielle mise en œuvre. Les liens entre le fonctionnement plus collectif de l'organisation et la dynamique d'apprentissage informel se sont tissés autour d'un thème fédérateur : l'intégration, vecteur des transformations engagées dans l'entreprise. Les illustrations qui suivent soulignent en quoi l'intégration, sous diverses formes, a pu peser dans le développement des compétences des individus concernés. Les processus qui sont relatés sont appréhendés du seul point de vue individuel ; mais à l'évidence, l'ancrage dans le courant de l'apprentissage organisationnel permettrait de rendre plus féconde l'analyse, car sont abordés ici des apprentissages par interaction (Villeval, 1994) qui ne prennent tout leur sens qu'au niveau de l'organisation (ou de l'action organisée) dans sa globalité.

- De façon générale, l'intégration de nature technologique ou organisationnelle observée dans

l'entreprise fait éclater les cloisons internes entre fonctions, qu'elles soient verticales ou horizontales. Les dimensions de l'intégration sont multiples, mais le constat est identique : l'interdépendance et la mise en communication d'entités fonctionnelles différenciées. Cet état de fait rend essentiel « que les hommes dans l'entreprise apprennent à travailler ensemble et simultanément et non plus séparément et de façon séquentielle » (C.G.P., 1990). Pour souligner ce que cette « mise en communication » peut générer en termes d'acquisition ou de développement de compétences, une distinction est introduite entre les effets du décloisonnement informatique, l'impact de l'intégration générée par l'organisation de la production et enfin le poids du décloisonnement organisationnel, illustré par des exemples de structures de coordination permanentes ou temporaires. Globalement, l'intégration favorise, au niveau individuel, l'émergence d'une capacité à se situer dans l'ensemble informationnel de l'entreprise, capacité requise à tout niveau du fait des interdépendances réciproques accrues entre les multiples composantes de l'organisation industrielle.

— Le décloisonnement informatique : cette notion de décloisonnement informatique, liée aux changements induits par le développement des outils informatisés, peut être résumée ici par le thème de la transparence permise par l'unicité des diverses applications en général, de l'harmonisation du système de GPAO en particulier⁽⁹⁾. Ses effets en termes de développement de capacités, de connaissances ou de qualités, concernent donc potentiellement tous ceux qui sont impliqués, à quel que niveau que ce soit, dans le système de gestion de production (planification, ordonnancement-lancement, stocks et magasins). D'une certaine manière, ce décloisonnement informatique esquisse le passage d'une logique de compétition à une logique de coopération. Auparavant — pour caricaturer — les cloisonnements marqués entre Ordonnancement, Gestion Atelier, Préparation, Atelier, etc., généraient des échanges conflictuels (chacun renvoyant la responsabilité d'un dysfonctionnement aux autres) et une approche très parcellaire de la production ; la relation « client-fournisseur » n'existait ni dans les faits, ni dans les termes. La GPAO intégrée a généré des réflexes nouveaux entre consommateurs-clients et fournisseurs, liés au glissement d'une logique individualiste à une logique plus collective dans le déclenchement des relations. La relation client-fournisseur est devenue une obligation, une « initiative » de groupe (imposée par le système de gestion de la production) présentée comme un apport énorme, en termes de convivia-

lité, pour les gestionnaires d'atelier. Avec le système GPAO harmonisé, « si on ne communique pas, on est cuit. Si les gens continuent à s'ignorer, on peut faire tout ce qu'on veut, on ne s'améliorera pas ! ». Même si l'idée de contrainte apparaît a priori négative, force est cependant de reconnaître pour les utilisateurs que le système informatique, par cette communication imposée, a « fait évoluer les états d'esprit vers une communication obligatoire ». L'intégration de nature informationnelle (liée à l'exploitation de bases de données communes et à l'unicité des traitements) joue donc un rôle moteur dans l'émergence de capacités nouvelles à dialoguer, permettant à des personnes qui doivent apprendre à travailler ensemble d'échanger sur leurs besoins et problèmes respectifs, alors qu'auparavant la connaissance des autres (qu'il s'agisse de autres sites, des autres unités ou d'autres services) n'était pas nécessaire. Rôle moteur aussi parce que l'amélioration du dialogue informatique, des relations clients-fournisseurs, passait par des relations directes, des visites, des échanges, des explications qui ont favorisé pour chacun la compréhension des contraintes et des réalités de ses interlocuteurs. Rôle moteur enfin parce que l'harmonisation, de façon large, a modifié les habitudes de pilotage par rapport à la chaîne finale, a élargi le champ d'intervention du site, de l'unité, en imposant une prise en compte des autres et une analyse de l'impact de ses propres actions sur le système, a impulsé, du fait des transferts informatiques des données, une plus grande rigueur dans la qualité des données transmises.

— L'intégration générée par l'organisation de la production : de façon générale, l'organisation en lignes de produit et la responsabilisation des unités de production a induit une visibilité directe de l'espace de production, de ses processus opératoires. Cette conséquence directe de la nouvelle organisation industrielle est apparue favorable à la prise de conscience, par chacun, de l'enchaînement des interventions de l'atelier et de ses services connexes, entraînant l'élargissement des connaissances réciproques des divers métiers. Ce fonctionnement global de l'unité privilégie ainsi une approche par les flux, requise de chacun par l'ensemble des évolutions, pour améliorer la qualité du fonctionnement. L'unité Electricité en fournit un bon exemple : très compacte, organisée en lignes de produit pour un fonctionnement en JAT, l'usine favorise ainsi la communication horizontale entre des intervenants de services divers (pas de passage obligé par la hiérarchie, même s'il y a nécessité d'une remontée d'informations, précise un magasinier). La présence en un même lieu

de toutes les composantes de la production (opérationnelles et fonctionnelles), la convivialité de l'échange direct sont présentées comme ayant un effet favorable sur le fonctionnement d'ensemble par une régulation plus directe des interventions.

— Le décloisonnement organisationnel : l'intégration organisationnelle, par les structures de coordination permanentes requises par la pluralité des entités, ou par la mise en place de structures de coopération temporaires (groupes de travail, groupes de projet) nécessitée par toute évolution du système, paraît jouer également un rôle moteur dans le développement des compétences. Elle générerait largement, selon les termes des intéressés directs (membres actuels et passés de ces structures) l'acquisition d'une « ouverture d'esprit », avec une approche multi-métier ou multi-produit, une compréhension des façons multiples de percevoir un problème et de se représenter la réalité, une appréhension à la fois plus variée, mais aussi plus globale et synthétique, des situations. A propos de son expérience dans une antenne chargée de l'organisation et du développement de l'informatique de production sur un site, un expert technique reconnaît avoir acquis une connaissance nouvelle, élargie, « une approche beaucoup plus élevée par rapport à l'outil. C'est là où j'ai commencé à faire la synthèse de tous les petits éléments que j'avais récupérés dans la fonction Ordo. ». La participation à des groupes de travail plurifonctionnels, intersites, groupes de projet ou groupes opérationnels renvoie au même constat : à la fois l'affirmation d'une expertise (reconnue par le rattachement au groupe comme représentant d'une entité et renforcée par le besoin de légitimité et de crédibilité en son sein), mais plus encore probablement l'élargissement de la représentation du système et du champ d'intervention.

Ce constat introduit une double remarque, liée à l'idée suivante : si les pôles du couple « intégration - différenciation » sont tous deux susceptibles de favoriser l'acquisition ou le développement de compétences, ils ne situent cependant pas l'apprentissage sur les mêmes dimensions. Dans le cas de la participation à une structure de travail plurifonctionnelle, la spécialisation au sein du groupe (induite par la représentation d'une fonction précise) génère l'apprentissage de connaissances ou de compétences spécifiques dans un domaine de plus en plus ciblé, pointu. Par contre, la participation à ces travaux d'ingénierie simultanée associant, dans ces groupes, des intervenants d'horizons fonctionnels différents, induit le développement ou l'extension de compétences plus génériques, transversales aux divers

domaines, connaissances indispensables au fonctionnement d'ensemble du système.

— La dimension relationnelle et communicative des activités apparaît liée au poids de l'intégration (en tant que conséquence du décloisonnement) mais pas exclusivement cependant ; elle renvoie spécifiquement à tous les contacts et échanges directs induits par une activité donnée, qui génèrent toutefois l'acquisition de connaissances similaire à celle favorisée par l'intégration. La nouvelle configuration industrielle, en renforçant, pour les métiers de l'ordonnancement, les exigences d'interfaces ou de relations fonctionnelles et organisationnelles, a activé une dynamique d'apprentissage induite par cette dimension relationnelle et communicative. Plus spécifiquement, celle-ci paraît jouer un rôle moteur pour les agents chargés de coordonner les flux physiques de pièces (gestionnaires d'atelier ou coordinateurs programme), qui sont en liaison quasi-permanente avec une multitude d'intervenants (internes ou externes à l'entreprise). De même, elle est apparue essentielle dans le discours des intervenants de services centraux, « intégrateurs » (experts techniques et assistants support utilisateurs), qui par la nature même de leurs missions, ont à privilégier une approche transversale des sites, des métiers et des produits. L'analyse des métiers de l'ordonnancement a révélé une multitude de situations dans lesquelles la dimension relationnelle et communicative des activités a été identifiée comme un des éléments déclenchants de la dynamique d'apprentissage. De façon générale, la proximité d'intervenants de services différents, les échanges directs et permanents avec des interlocuteurs multiples, mais aussi les communications ponctuelles liées à certaines responsabilités, constituent autant de thèmes qui font dire aux personnes rencontrées que leur travail est intéressant, parce que varié et riche en relations personnelles, mais qu'en plus, progressivement, il est facilité par ces connaissances acquises au fur et à mesure de ces contacts. Si ce facteur d'apprentissage lié à la coopération (la dimension relationnelle et communicative des activités) a été conservé distinctement, facteur traditionnel qui a pu être traduit par cette loi générale : « on apprend au travail les uns des autres » (Darvogne & Noyé, 1993), c'est précisément pour insister sur ce dernier point : cette facette de l'organisation du travail, comme celles relatives à l'intégration, constitue une nouveauté pour la plupart des métiers analysés, car la production de connaissances qu'elle favorise constitue une condition d'efficacité du travail, indispensable au fonctionnement de l'outil industriel⁽¹⁰⁾.

A quelles conditions l'organisation collective, la pratique du travail à plusieurs, produit-elle des effets formateurs ?

- Il ne faut pas que les contraintes de spécialisation soient trop fortes. Si la répartition/spécialisation des tâches est intouchable, le transfert de compétence sera difficile. L'exemple le plus simple est celui dans lequel une même opération exige simultanément la présence de deux opérateurs dans des lieux différents : la différenciation spatiale empêche la proximité nécessaire à l'apprentissage. D'autres exemples pourraient être empruntés aux technologies utilisées, à l'ergonomie des équipements...

- Il ne faut pas que la distance entre les compétences exercées par les uns ou les autres soit trop grande. L'apprentissage informel sur le tas ne permettrait pas de combler un écart très important. Prenons un exemple emprunté à l'entreprise de fibres synthétiques : dans le travail sur console, différentes parties d'un menu peuvent faire appel à des concepts mathématiques de niveaux éloignés ; la surveillance d'une ligne de fabrication exige de lire des températures et des pressions, la réalisation d'un historique exige de calculer des intégrales. L'écart entre les concepts utilisés est trop important pour être comblé et chacun va rester à son niveau. De ce point de vue, la création de la qualification de coordonnateur pourrait favoriser les processus d'apprentissage, la distance entre le conducteur et le contremaître se trouvant ainsi balisée à un niveau intermédiaire.

- Le processus de formation informel doit s'avérer plus efficace que des processus formels. Si envoyer quelqu'un suivre une semaine de stage est plus rentable qu'immobiliser régulièrement un tuteur qualifié sur une longue période, l'entreprise choisira naturellement la formation au moindre coût. Il est probable que certains processus d'apprentissage sont plus efficaces dans une formation formelle, d'autres sur le tas. C'est en ce sens que l'hypothèse suivante a pu être formulée pour expliquer la recherche d'intégration de la formation aux situations de travail : « les nouveaux modes d'organisation à la fois sollicitent des compétences dont l'apprentissage ne peut se faire qu'en situation de travail, et offrent des opportunités supérieures pour cet apprentissage » (Villeval, 1993).

- Enfin, une dernière condition — pas la moindre — est que l'organisation au sens large valorise le transfert des compétences pour le maître (le tuteur) et l'élève (l'apprenti). Cela peut impliquer diverses choses : que le temps consacré

à cette activité soit reconnu et imputé clairement ; que la rétribution de l'un et de l'autre tienne compte de ce transfert ; que le déroulement de carrière qu'il permet soit effectivement réalisable.

La validation du développement professionnel

Un dernier critère est celui des possibilités de promotion. Dans les deux cas étudiés, l'organisation nouvelle a-t-elle développé les opportunités de développement professionnel à travers des promotions vers des postes de niveaux de qualification plus élevés ?

Dans l'entreprise de fibres synthétiques, la réponse immédiate est évidemment positive : pour tous ceux qui deviendront coordonnateurs, l'ouverture des possibilités de promotion est considérable. Dans le système antérieur, les promotions envisageables étaient limitées aux postes de contremaître et de remplaçant contremaître, soit huit postes au total. La création des fonctions de coordonnateurs porte à vingt le nombre de promotions possibles. Le choix de la direction de promouvoir dans les postes de coordonnateurs quelques conducteurs âgés garantit aussi que des postes s'ouvriront par départ à la retraite dans les dix ans à venir. L'ouverture n'est donc pas limitée à moyen terme. La question se pose par contre à long terme : la population étant nettement bimodale du point de vue de l'âge (la tranche d'âge « 35-45 ans » n'apparaît pas dans la pyramide des âges), lorsque tous les anciens seront partis en retraite, les possibilités de promotion seront bloquées un bon moment. Mais il s'agit là d'un problème à quinze ans d'échéance, beaucoup de choses auront le temps de changer.

Pour les emplois d'ordonnancement étudiés dans l'entreprise de construction aéronautique, la réponse est plus nuancée. Comme l'ont souligné les illustrations relatives aux effets formateurs des situations de travail, les gains pour l'individu en termes de connaissances, de qualités et de capacités mises réellement en action pour faire face à une situation ou à un problème, s'inscrivent sur l'ensemble des dimensions de la compétence, des savoirs mobilisés, qu'il s'agisse — selon le triptyque commun — de savoir, savoir-faire ou savoir-être. Finalement, les facteurs identifiés comme moteurs dans la dynamique d'apprentissage débouchent sur un même idée : le développement de capacités nouvelles à communiquer, génératrices de connaissances élargies. Les intéressés apprécient, mais où cela les mène-t-il ?

Compte-tenu du déficit manifeste de compétences, lié notamment à un faible niveau de qua-

lification initiale, une première réponse s'impose avec force : la connaissance et la compréhension élargies de l'entreprise, de l'environnement de production, du système de gestion de production, etc., leur capacité à se situer dans un ensemble informationnel de plus en plus large, la prise de conscience de l'interdépendance des actes de gestion, l'approche par les flux, permettent à une majorité d'agents de se maintenir dans le système. C'est là une reconnaissance de leur qualification plus élevée compte-tenu du risque professionnel que courait toute personne, qui n'ayant pas le minimum requis, ou les potentialités, pour progresser vers des activités élargies et enrichies de gestion d'atelier, était condamnée à disparaître progressivement, à être sortie du circuit. Et dès lors qu'il y a maintien dans le système, il y a nécessairement effort de qualification, par la mise en œuvre de capacités nouvelles — ou de compétences jusqu'alors inexploitées — pour faire face aux évolutions constantes du contexte de travail.

En soi, la satisfaction des intéressés, la reconnaissance du caractère enrichissant de leur travail (par rapport aux situations passées) laissent supposer que l'efficacité et la performance s'en ressentent. Mais au-delà de l'intérêt pour l'entreprise, quelles conséquences pour l'individu en termes d'évolution professionnelle ? Une des façons de mesurer les effets différentiels entre deux modes d'organisation est probablement, en effet, d'apprécier les possibilités d'évolution professionnelle que les personnes concernées n'auraient pas eues avant. C'est probablement une des voies qui permettrait d'avoir une idée plus claire de ce que peut-être une organisation de type qualifiant. En l'occurrence, pour le cas étudié, c'est sans doute le constat qui peut-être fait de prime abord.

L'évolution de l'ordonnancement nécessitait le passage d'une population très statique à une population dynamique, adaptable, mobile et flexible. Elle rendait nécessaire le décloisonnement du métier avec le développement de passerelles professionnelles, dans le domaine de la production ou dans des domaines connexes. Le passage de spécialités strictes de lancement ou de répartition aux activités élargies de gestion d'atelier a déjà constitué, pour de nombreux agents, une voie de promotion importante. Des ouvertures larges sont aujourd'hui observées (au moins envisagées avec réalisme), liées à l'élévation du niveau par les formations explicites, par les efforts d'apprentissage induits par les changements ou par les opportunités formatrices créées par les nouvelles situations de travail. Ainsi, outre la promotion, pour un gestionnaire d'atelier

par exemple, au rang de chef de groupe, le passage d'une activité de l'ordonnancement à une autre, le développement d'une mobilité entre les deux « mondes » de l'ordonnancement, montage et fabrication, l'établissement de passerelles entre les métiers de la gestion de production (transferts de l'ordonnancement vers la préparation, et réciproquement), les évolutions au sein de l'atelier, constituent des possibilités réelles de reconnaissance d'une qualification accrue qui étaient plus difficilement concevables (voire dans certains cas irréalistes) il y a quelques années. Dans des domaines opérationnels externes à la Production, des évolutions professionnelles se concrétisent également aujourd'hui, de même qu'au niveau des services centraux, le développement et l'approfondissement d'une polyvalence, liée à la maîtrise d'activités transversales aux sites et aux produits, ouvrent également des filières d'évolution nombreuses.

La réponse demeure cependant contrastée pour cette entreprise car globalement, en matière de reconnaissance, d'évaluation et de validation des compétences acquises en situation de travail, les systèmes de gestion des ressources humaines souffrent de cécité face à la dynamique d'apprentissage informel.

« L'idée de se "former en travaillant" ne bouscule pas l'imagination » (Darvogne et Noyé, 1993). La reconnaissance de l'entreprise comme lieu de production des compétences n'est pas un fait nouveau dans le fonctionnement de l'entreprise ; le compagnonnage, l'apprentissage sur le tas, la formation sur le terrain en constituent des illustrations fréquentes et anciennes, renvoyant aujourd'hui à une pluralité de situations et de pratiques. Par contre, l'explicitation de ces processus de production des qualifications en situation de travail constitue une innovation caractéristique des mutations industrielles contemporaines, dans la perspective d'une maîtrise, par les systèmes de gestion et de développement des ressources humaines, de ces voies alternatives à la formation formelle⁽¹¹⁾.

L'accroissement et la démultiplication des compétences individuelles et collectives requises par les évolutions actuelles renvoient à des enjeux importants, pour les entreprises, en termes de diversification des réponses apportées aux problèmes de formation et de gestion des ressources humaines. La reconnaissance et la prise en compte des effets formateurs de l'organisation du travail dans des stratégies de développement diversifiées peut constituer une innovation majeure qui estompe les frontières traditionnelles de la formation, conduit à recomposer les relations

entre formation formelle et formation informelle et en modifie leurs contours respectifs. Mais en amont, cette double idée de reconnaissance et de prise en compte, dans les systèmes de gestion, des processus de production ou de développement des compétences en situation de travail soulève un foisonnement de questions pour le praticien : quels éléments de la qualification sont concernés ? Comment l'acquisition de compétence s'opère-t-elle ? Quelle est la nature de la dynamique d'apprentissage informel : individuelle ou collective ? Quels liens et quels rôles les processus d'apprentissage individuels et organisationnels entretiennent-ils et jouent-ils sur la production de qualifications ? Comment celles-ci peuvent-elles être reconnues, évaluées et validées ? Ces interrogations et les éléments de réponse suggérés par les éclairages précédents renvoient aux enjeux et aux problèmes que posent la maîtrise et l'optimisation de la dynamique d'apprentissage informel par les systèmes de gestion des ressources humaines et, en amont, l'identification et la caractérisation des éléments multiples qui la fondent. De même soulèvent-ils, en aval, la question de l'articulation entre formations explicites formelles et dynamique d'apprentissage informel : certains types d'organisation favoriseraient-ils, plus que d'autres, une complémentarité entre expérience acquise en situation et formation formelle ? Autrement dit, y-a-t-il des modes d'organisation qui prépareraient, d'une certaine façon, mieux que d'autres à l'entrée dans un cycle de formation formelle, qui susciteraient d'une certaine manière l'apprentissage de l'apprentissage et qui, in fine, contribueraient à un accroissement de la qualification et, plus encore peut-être, à sa reconnaissance ?

Au total, l'effet du changement d'organisation sur les opportunités de modification de la qualification par formation informelle n'est pas facile à mesurer. La présente étude a mis à jour certaines contradictions qui devraient permettre de progresser. Trois types d'interrogations peuvent dès lors guider cette progression, tant au plan conceptuel qu'au plan des pratiques :

— la question de la durée et de la continuité. Quel est l'horizon auquel on apprécie l'évolution de la qualification ? Aucune organisation n'est indéfiniment qualifiante. Quels sont les seuils ? Pourquoi a-t-on évolution à un moment et pas à un autre ? Dans les cas étudiés, l'idée de contrainte générée par le changement était forte ; plus précisément, les situations analysées se caractérisaient par le fait que les chocs sur et dans l'organisation (chocs multiples et variés que fédère le thème du changement) imposaient de faire autrement, donc d'apprendre, compte-tenu de la rupture introduite avec les modes de fonctionnement passés. Mais une fois la transition assurée, qu'est-ce qui peut, en régime stabilisé, activer la dynamique d'apprentissage ? On rejoint là la problématique de l'organisation qualifiante mais également certains des paradoxes qu'elle contient en apparence (comment, par exemple, concilier l'idée de processus permanent d'apprentissage et l'exigence de répétitivité, donc de stabilité et de récurrence des situations de travail, lié à l'apprentissage ?) ;

— la question des bénéficiaires. Le changement ne peut s'évaluer qu'en comparant deux populations, avant et après. Or fréquemment, elles ne sont pas identiques. Des flux de sortie et d'entrée ont été contemporains du (nécessaires au ?) changement. Que sont devenus ceux qui sont partis ? D'où viennent ceux qui sont arrivés ? Comment ont évolué ceux qui sont restés ? Le bilan global fait souvent apparaître des conséquences contrastées, des gagnants et des perdants ;

— la question des critères de qualification. Contenu du travail effectué, niveau de compétence individuel reconnu, classification salariale obtenue : ces trois critères sont toujours intimement liés et chacun d'entre eux présente une facette du processus de qualification qu'il doit falloir prendre en compte simultanément.

¹. Au-delà des appels à la mise en place d'organisations qualifiantes qui n'en offraient pas de définition opératoire suffisante (Riboud, 1987 ; CGP, 1990), voir les travaux qui précisent cette notion en tentant d'en cerner les contours, la nature et la portée en relation avec les facteurs d'apprentissage en situation de travail (« L'organisation qualifiante », 1992 ; Zarifian & Aubé, 1992 ; Darvogne & Noyé, 1993).

². Deux principes généraux, définis par le CEDEFOP, ont guidé le choix des entreprises à analyser : le premier était celui de la sélection d'unités ayant opéré une mutation sensible de leur organisation ; le second était celui d'une évolution largement engagée, voire achevée, afin d'étudier comment les nouvelles formes d'organisation, une fois installées et relativement stabilisées, sollicitaient la compétence et la formation. L'une des monographies auxquelles se réfère ce texte (Mallet, 1992b) a été réalisée dans un établissement de production de fibres synthétiques. Son principal changement a été une réorganisation du travail en liaison avec un investissement technique important et l'installation progressive du contrôle automatique du processus. Cette réorganisation du travail, accompagnée par la formation de conducteurs de lignes automatisées, s'est concrétisée par l'abandon du principe

« chaque conducteur est responsable de sa ligne » et par l'option de regroupements de trois lignes sous la responsabilité d'un coordonnateur (conducteur qualifié), chargé de l'affectation des conducteurs aux différentes lignes. L'autre monographie (Allard, 1992) a été réalisée dans une entreprise de construction aéronautique et portait sur les métiers de l'ordonnancement (noyau dur de la gestion de production) dans un contexte de redéploiement fonctionnel lié à un changement stratégique, à une réorganisation de la production et à l'harmonisation du système d'information de gestion industrielle. La synthèse des études de cas françaises est présentée dans un rapport national qui rappelle, en amont, le cadre sociétal de la formation professionnelle en entreprise (Villeval, 1993). Le rapport de synthèse des études nationales conduites dans une dizaine de pays européens a été rédigé par Méhaut & Delcourt (1993).

³. Spécifiquement avec ceux qui s'inscrivent dans le champ concernant les relations entre l'organisation du travail et les opportunités de développement des compétences, puisque toute une série d'études centrées également sur l'efficacité des processus d'apprentissage insérés dans l'activité de travail insistent sur les liaisons entre phases de formation formelle et phases d'apprentissage sur le tas (formes d'alternance diverses) qui ne sont pas abordées ici.

⁴. Voir notamment, sur le thème des nouvelles rationalisations de la production, l'ouvrage collectif dirigé par De Terssac & Dubois (1992).

⁵. Voir en particulier le dossier proposé en 1993 sur ce thème (« Dossier-débat — Systèmes productifs : les modèles en question, 1993), mais aussi les ouvrages suivants consacrés aux nouveaux modèles productifs (Cohendet et al., 1988 ; Durand, 1993).

⁶. Ces deux critères de variabilité organisationnelle et d'élasticité de l'emploi, introduits de façon distincte dans une étude sur la gestion prévisionnelle des compétences (Mandon, 1990), sont donc intégrés dans l'approche beaucoup plus large retenue.

⁷. L'absence de moyens formels de pression, tant financiers que hiérarchiques, induit un dialogue permanent avec le fournisseur, donnant tout son sens à la qualité de la relation.

⁸. Se référer, pour plus de détails, à un premier document publié sur ce chantier sous forme de note de recherche (Mallet, 1992a).

⁹. GPAO : Gestion de Production Assistée par Ordinateur.

¹⁰. Des constats identiques ont pu être faits dans d'autres secteurs industriels automatisés, notamment pour les activités de conduite des process (Peyrard, 1991).

¹¹. C'est probablement ce qui caractérise la façon actuelle de penser autrement la rationalisation : « le champ de la rationalisation subit une extension : il n'y a plus, d'un côté ce qui est rationalisable et de l'autre ce qui ne l'est pas, mais bien une tentative de gérer ensemble ces deux aspects d'une même réalité » (De Terssac & Dubois, 1992).

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD F., Place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification : formation professionnelle continue formelle et effets formateurs de l'organisation du travail. Etude de cas : AEROSPATIALE AVIONS, site de Saint-Martin, métiers de l'ordonnancement, monographie réalisée pour le CEDEFOP, CEJEE, Toulouse, 1992.

C.G.P. (Commissariat Général au Plan), L'usine du futur, l'entreprise communicante et intégrée, Rapport du Groupe de Prospective, La Documentation Française, Paris, 1990.

COHENDET P. et al. (eds), L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne, Economica, Paris, 1988.

DARVOGNE C. & NOYÉ D., Organiser le travail pour qu'il soit formateur : 12 dispositifs à mettre en œuvre, INSEP Editions, Paris, 1993.

DE TERSSAC G. & DUBOIS P. (sous la direction de), Les nouvelles rationalisations de la production, Cepaduès Editions, Toulouse, 1992.

« Dossier-débat — Systèmes productifs : les modèles en question », Sociologie du Travail, XXXV, n° 1, 1993.

DURAND J.-P. (sous la direction de), Vers un nouveau modèle productif ?, Syros, Alternatives Economiques, Paris, 1993.

« Entreprise en mutation, formation en changement », Etudes et Expérimentations en Formation Continue, n° 4, Mars-avril 1990.

« L'organisation qualifiante », Education Permanente, n° 112, Octobre 1992.

MALLET L., Investissement et organisation. Leçons d'un chantier, note n° 118, CEJEE, Toulouse, 1992a.

MALLET L., Place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification. France — Région toulousaine, Etude de cas n° 1, monographie réalisée pour le CEDEFOP, CEJEE, Toulouse, 1992b.

MANDON N., La gestion prévisionnelle des compétences - La méthode ETED, Collection des Etudes n° 57, CEREQ, Décembre 1990.

MÉHAUT P. & DELCOURT J., Le rôle de l'entreprise dans la production des qualifications : effets formateurs de l'organisation du travail, rapport de synthèse des études nationales, CEDEFOP, Berlin, Novembre 1993 (version provisoire).

PEYRARD C., « La production de connaissances dans l'activité de travail », Bref CEREQ, n° 62, février 1991.

RIBOUD A., Modernisation, mode d'emploi, Union Générale d'Éditions, coll. 10/18, Paris, 1987.

VILLEVAL M.-C., La place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification — Formation professionnelle continue formelle et effets formateurs de l'organisation du travail. Le cas français, CEDEFOP, Berlin, mars 1993.

VILLEVAL M.-C., Organisation qualifiante et apprentissage par interaction, ECT, Université Lumière Lyon 2, Lyon, février 1994.

ZARIFIAN P. & AUBÉ. N., Cahier des charges de l'organisation qualifiante et flexible, LATTSCERTES, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et BSN, Octobre 1992.