



**HAL**  
open science

## Les actions "requalification" menées en PACA : un bilan critique

Michel Arliaud, Pierre Béret, Marylène Coppi, O. Della Sudda, N Fayard, S Gregori, G. Tabellion, L. Thibout, R. Ulisse

### ► To cite this version:

Michel Arliaud, Pierre Béret, Marylène Coppi, O. Della Sudda, N Fayard, et al.. Les actions "requalification" menées en PACA : un bilan critique. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST); Mission nationale "Nouvelles qualifications" de la région PACA. 1994, pp.103. halshs-03735723

**HAL Id: halshs-03735723**

<https://shs.hal.science/halshs-03735723v1>

Submitted on 25 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

4 - 1285 Bis 1



**LES ACTIONS  
"REQUALIFICATION"  
MENÉES EN P.A.C.A. :  
UN BILAN CRITIQUE**

Pour le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail : M. ARLIAUD  
P. BERET  
M. COPPI

Pour la Mission Nouvelles Qualifications P.A.C.A. : O. DELLA SUDDA  
N. FAYARD  
S. GREGORI  
G. TABELLION  
L. THIBOUT  
R. ULISSE

Aix-en-Provence, le 12 Avril 1994

**L.E.S.T./CNRS**  
35 avenue Jules Ferry  
13 626 AIX-EN-PROVENCE CEDEX

# SOMMAIRE

INTRODUCTION..... p.1

**PREMIERE PARTIE - LE MODELE DE REFERENCE DE L'ACTION "REQUALIFICATION": UN PROCESSUS DE CHANGEMENT INITIE PAR LE BAS..... p.5**

**I. L'ACTION "REQUALIFICATION" : UNE DEMARCHE PROCEDUREE DE LUTTE CONTRE L'EXCLUSION ..... p.8**

1.1. La philosophie et l'inspiration doctrinale des actions "Requalification"

1.1.1. Contextualisation de l'émergence de l'action "Requalification" ..... p.9

1.1.2. L'objectif général de l'action "Requalification" .....p.10

1.1.3. La philosophie et l'inspiration de l'action.....p.11

1.2. La logique d'action du modèle "Schwartz" .....p.12

1.2.1. Une démarche pédagogique avant tout.....p.13

1.2.2. Action "Requalification" : collectif, flou et incertitude du produit.....p.14

1.3. Les conditions et les moyens de l'action .....p.16

1.3.1. Condition : l'accord minimal comme un préalable

1.3.2. Les moyens de l'action .....p.18

**II. LES LIMITES DU MODELE SCHWARTZ.....p.23**

2.1. Le collectif dans l'Action "Requalification"

2.1.1. Premier niveau de collectif

2.1.2. Deuxième niveau de collectif .....p.24

2.2. L'entreprise : Système d'Action Complexe et "Collectif" autour de l'action .....p.25

2.2.1. Entreprise / Temps / Rationalités

2.2.2. Etude exploratoire et prise en compte de l'hétérogénéité des logiques d'acteurs ?.....	p.27
2.2.3. Absence de construction d'un collectif et incertitude : tensions .....	p.28
2.3. Le traitement d'une distance objective par rapport au modèle : absence de groupe homogène et création d'un "collectif de B.N.Q." .....	p.30
2.3.1. Non existence d'un "collectif B.N.Q." en PACA : résultat d'un processus d'exclusion et de changement déjà initié par l'entreprise .....	p.31
2.3.2-Construction de l'adhérence du groupe et incertitude.....	p.34

## **DEUXIEME PARTIE - LA SPECIFICATION D'UNE RESSOURCE GENERIQUE ?.....p.37**

### **I. DOCTRINE ET METHODES .....p.39**

1.1. Nature des spécifications	
1.2. Raisons des spécifications et conséquences doctrinales .....	p.42
1.2.1. Conditions objectives et spécification	
1.2.2. Philosophie et spécification .....	p.43

### **II. LES TERRAINS : DOCTRINE ET METHODES .....p.45**

2.1. Les distances constatées	
2.2. La philosophie comme outil de gestion de l'incertitude.....	p.48
2.2.1.Les animateurs.....	p.49
2.2.2. La formation.....	p.51
2.2.3. Les chargés de mission	

## **CONCLUSION - MISE EN OEUVRE DES ACTIONS "REQUALIFICATION" EN PACA.....p.54**

### **I. LES ACTIONS REGIONALES ET LEURS CONTRAINTES.....p.55**

### **II. LES ACTIONS REGIONALES COMME CONSTRUCTION SPECIFIQUE ET ARBITRAIRE.....p.58**

## **ANNEXES**

<b>I- CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DES ACTIONS "REQUALIFICATION" MENÉES EN P.A.C.A.....</b>	<b>p.63</b>
<b>II- RÉSUMÉ DU "RAPPORT P. RUE".....</b>	<b>p.73</b>

# *Introduction*

---

C'est au cours de l'année 1992 que la collaboration entre la Mission Nationale Nouvelles Qualifications de la région PACA et le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (L.E.S.T.) a pris corps. Ce travail commun a été rendu possible par la convergence des centres d'intérêt des deux partenaires.

Le LEST était à l'époque déjà engagé dans un programme de recherche sur les investissements immatériels. L'objectif visé par cette recherche était l'étude des formes de rationalités sous-jacentes à la définition et à la mise en oeuvre de projets immatériels procédurés -c'est à dire dont les objectifs et les modalités pratiques sont instrumentés et objectivés. De ce point de vue, les actions de "Requalification" menées dans le cadre de la MNQ nous intéressaient tout particulièrement.

Dans le même temps, la Mission PACA qui avait quant à elle déjà engagé des actions "Requalification", se posait centralement la question des effets produits par ces actions en cours C'est dans ce contexte que la Mission a formulé au LEST "une demande portant sur un appui théorique et méthodologique dans l'inventaire et la définition de critères d'évaluation des actions, l'objectif commun étant de parvenir à clarifier la négociation avec l'entreprise et la définition des objectifs poursuivis lors de l'élaboration d'une opération. Il s'agissait en fait de définir l'ensemble des dimensions prioritaires permettant de préciser les critères spécifiques à prendre en compte dans les procédures d'évaluation et de suivi d'une action de "Requalification".<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> Extraits de l'annexe scientifique de la convention rédigés conjointement par la Mission et le LEST.

Cette préoccupation partagée pour l'évaluation rendait à l'époque doublement intéressantes les actions "Requalification". D'une part, dans la mesure où ces actions étaient en cours, cela favorisait les échanges sur la réalité de cet investissement immatériel et ses effets ; nous évitons par là même les écueils d'un travail rétrospectif. D'autre part, de manière itérative, cela rendait possible l'application ultérieure de nos résultats sur de nouvelles opérations où il aurait été possible de juger pleinement ce qu'une évaluation conçue dès le départ donnait à voir (et éventuellement, ce que cela modifiait dans la construction même de l'action). Il est bien sûr évident que ce deuxième aspect, alors légitime, n'a plus de sens aujourd'hui compte tenu de la disparition de la MNNQ. Néanmoins, il est apparu à tous qu'il était important d'essayer de capitaliser nos acquis dans la mesure où ils peuvent concerner d'autres démarches, celles bien sûr qui partent des situations de travail (2), et, plus généralement, toutes celles qui s'appuient sur des projets d'investissements immatériels correctement procédurés.

Du point de vue de la méthode, après avoir correctement cerné les attendus de cette collaboration, de part et d'autre, une dizaine de journées de travail mensuelles ont eu lieu en présence des chargés de mission PACA, des animateurs impliqués dans les actions et de l'équipe du L.E.S.T (3). Il est rapidement apparu que pour avancer sur la question de l'évaluation, il était indispensable d'élucider le référentiel de l'action. Pour apparemment banale que soit cette remarque, elle souligne -fait bien trop souvent oublié- qu'il n'y a pas de recette méthodologique toute faite, et que les techniques d'objectivation, si sophistiquées qu'elles puissent être, ne sont rien tant que ne sont pas construits les rapports intelligibles avec la doctrine que ces techniques opérationnalisent. C'est à la mise à jour de ce référentiel que la quasi-totalité des séances ont été consacrées. C'est dire, au plan pratique, que la chose n'était ni aussi évidente ni aussi facile que ce vocable, très usité chez les formateurs, pouvait le laisser penser. Plusieurs raisons expliquent ces difficultés.

---

2 Pour un bilan prospectif sur ces démarches, voir le travail collectif du Pôle de recherche sur les nouvelles formes de formation par et dans les situations de travail, "Le développement de la fonction formative des situations de travail", 1992, CNAM, 2 tomes.

3 En plus des personnes signataires de ce rapport, il s'agissait de pour la Mission de N. FAYARD et S. GREGORI, et pour les animateurs de M. DRION, Y. FOUASSIER, G. HULLIN, F. MAUGENET, J.M. MORETTI, N. SINGER.

-D'abord, l'existence d'expériences de terrain en cours qui, à des degrés divers, obligent néanmoins à expliciter les choix (ou les non choix) effectués et à renvoyer ces derniers aussi bien à la philosophie de la démarche (qu'est ce que, moderniser sans exclure, des situations de travail formatives, les savoirs des BNQ ... ?), qu'aux outils qui instrumentent la démarche (des groupes homogènes, des boucles de régulation entre ces derniers et un ensemble d'autres acteurs précisément définis, ...?). De ce point de vue, la présence des animateurs était déterminante puisque, au plus près des populations concernées, il pouvaient rendre compte des difficultés à opérer dans la pratique la "traduction" des grands principes sous-tendant l'action.

-Ensuite, et justement, l'existence d'éléments doctrinaux et d'outils qu'il faut interroger dans leur cohérence et leur efficacité et pour lesquels il faut rendre compte du fait soit que l'on ne les a pas utilisés de manière univoque, soit qu'il n'était pas possible de tous les utiliser.

Au fil des séances s'est ainsi dessiné, à partir d'échanges sur les expériences concrètes menées dans la région, un modèle de l'action MNQ qui articule doctrine et méthode. Mais en se construisant, ces éléments, peu à peu, évoquaient des "modèles" existants dont nous n'avions encore que peu (pas) parlé, à savoir le rapport réalisé par P. Rué et le cas MCA. Nous sommes alors passés d'un questionnement sur une situation où le référentiel semblait peu stabilisé et peu visible (le modèle proposé par B. Schwartz) à un autre où il l'était (presque) trop (le modèle proposé par P. Rué). Et par là même notre travail a porté sur l'analyse du déplacement effectué par la MNQ régionale par rapport à ces "modèles" ou à "ce modèle" (si nous convenons du fait que le modèle MNQ s'est construit dans le temps). C'est sur cette analyse que porte le présent rapport.

Les deux premières parties explicitent et analysent ce que nous avons appelé le "modèle Schwartz" et le "modèle Rué".

Le premier modèle définit la philosophie générale de l'action -sa doctrine- ainsi qu'un certain nombre d'outils, dans une optique suffisamment générale pour que nous l'ayons qualifié de ressource générique. La première partie explicite ces aspects et les contraintes qui y sont attachées.

Le modèle Rué, spécification du précédent, en particulier à partir du cas MCA, est à la fois plus précis mais, du coup, plus exigeant en terme d'opérationnalisation. Il soulève, par là même,



d'autres problèmes qui sont analysés dans la deuxième partie. Dans les deux cas, la réflexion est menée en lien avec certaines caractéristiques des terrains PACA.

En conclusion, nous nous intéressons aux raisons qui rendent compte du fait que les actions PACA, pour éloignées qu'elles soient de ces modèles, n'en constituent pas moins des "modèles" raisonnables compte tenu des terrains et des identités professionnelles et sociales des acteurs de la Mission régionale.

## *Première partie*

---

*Le modèle de référence de  
l'action "Requalification":  
un processus de  
changement initié par le bas*

Un point de précision est nécessaire -dès cette introduction- pour la compréhension et la clarté de l'exposé qui va suivre, sur ce que nous convenons d'appeler "**le modèle de la Mission Nouvelles Qualifications**" (modèle MNQ). Le modèle "MNQ" englobe les apports respectifs de B. Schwartz et de P. Rué (4). Ce dernier a tenté au regard de diverses actions "Requalification" engagées et réalisées, d'enrichir et de compléter le modèle préalable proposé par B. Schwartz.

Il convient cependant de préciser ici l'origine du "rapport Rué". Un groupe de travail composé de chargés de mission régionaux avait été constitué, à l'initiative d'un responsable national, dans l'objectif de mettre en oeuvre un guide méthodologique des actions "Requalification". Il s'agissait in fine d'instrumenter la "philosophie Schwartzienne". Ce groupe s'est réuni durant un an et demi, mais n'a pas donné lieu à l'élaboration d'un guide pratique des actions "Requalification" porté par une vision commune. Le responsable national ayant quitté son poste dans le cours de ce travail, c'est P. RUE qui a repris la direction du groupe de travail. Mais ici une vision nationale portée par P. RUE s'est opposée à une vision "de terrain" portée par les divers représentants des régions. Compte tenu de ces divergences, le Rapport Rué élaboré par ce dernier n'a pas été co-signé par les divers membres du groupe de travail. Il n'a par ailleurs pas été légitimé par l'institution "MNNQ" ; mais ici il semble que cela tienne à un changement de direction de la MNNQ au moment où des interrogations émergeaient concernant le devenir même de la MNNQ.

Ce que nous appelons le modèle MNQ s'est donc construit dans la durée : partant de ce que nous dénommerons ici le modèle Schwartz, une tentative a été faite, par l'intermédiaire du rapport Rué, d'instrumenter ce modèle de référence.

Au regard de ces points de précision nécessaires, nous nous attacherons dans cette première partie à exposer et expliciter le modèle Schwartz que nous qualifierons de modèle originel, dans la

---

<sup>4</sup> Nous faisons ici référence à ce qui a par la suite été dénommé "Le Rapport Rué" daté du 8 Juillet 1992, dont nous avons réalisé un résumé porté en annexe (N°2).

mesure où les expériences de formation menées par le Professeur Schwartz ont donné naissance à la Mission Nationale Nouvelles Qualifications.

Cette entrée par le modèle de Schwartz est en fait la condition d'une analyse qui vise à étudier et analyser les raisons qui ont conduit les actions "Requalification" menées en PACA à des distances par rapport à ce modèle de base. En effet il ne s'agit pas ici d'évaluer les écarts en PACA, mais plus exactement d'en comprendre les raisons, le pourquoi. Dans ce cadre là, l'analyse de la conduite des actions en PACA nécessite de connaître le référentiel sur lequel se sont construites ces actions.

Ainsi cette partie se décompose en deux sous-parties :

- Dans une première sous-partie, nous présenterons les points doctrinaux et les points de méthode essentiels qui caractérisent le modèle Schwartz.

- Dans une seconde sous-partie, nous nous attacherons à faire émerger et à pointer les points "obscur" du modèle Schwartz qui peuvent être sources de déviations ou de dysfonctionnements dans la conduite des actions.

## *I. L'action "Requalification" : une démarche procédurée de lutte contre l'exclusion*

---

La Mission Nationale Nouvelles Qualifications a été instituée par la circulaire N°1 "Nouvelles Qualifications" du 3 mars 1989 et par la lettre du directeur de cabinet du ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle du 23 novembre 1989. Ces documents précisent les conditions de mise en oeuvre des deux types d'action "jeunes" et "Requalification".

Ces écrits viennent donc donner une place sur la scène de la formation en alternance à un nouveau dispositif, de formation des adultes de bas niveau, expérimenté en 1987 dans une entreprise (MCA.) du Nord, sous l'autorité du Professeur B. Schwartz.

Dans la présentation de ce modèle, il nous semble important d'insister ici sur la distinction qu'il est possible d'établir entre d'une part la philosophie, la doctrine, ou encore les principes de l'action "Requalification", et d'autre part la méthode d'action. Il s'agit en fait d'établir la distinction entre le pourquoi et le comment de l'action.

### **1.1. La philosophie et l'inspiration doctrinale des actions "Requalification"**

L'objectif général et affiché de l'action "Requalification" peut se traduire par la doctrine "moderniser sans exclure". Dans un ouvrage récent B. SCHWARTZ réaffirme l'objectif de la démarche, tout en réalisant un bilan critique et une analyse rétrospective de la mise en oeuvre des actions <sup>(5)</sup>. Cet objectif repose en fait sur deux types de remise en cause et deux propositions alternatives. Il s'agit dans un premier temps de revenir sur la disqualification des salariés de bas niveaux de qualification (B.N.Q.) et par là même de réhabiliter cette catégorie. Dans un second temps, pour parvenir à cette

---

<sup>5</sup> B. SCHWARTZ, Moderniser sans exclure, La découverte, Essais, 1994, 245 pages.

réhabilitation, il convient alors d'infléchir les processus qui y concourent : en premier lieu il s'agit de remettre en cause une démarche pédagogique au profit d'une autre.

### 1.1.1. Contextualisation de l'émergence de l'action "Requalification"

Il ne paraît ici pas inutile de rappeler le contexte dans lequel est née l'action "Requalification". Le début de la décennie 80 a été marqué tout d'abord par les grandes restructurations dans le secteur industriel qui ont conduit à des politiques de gestion des sureffectifs. Politiques qui ont concerné en premier lieu des personnels d'exécution de faible niveau de qualification faisant l'objet de suppressions de leurs postes de travail, du fait de l'automatisation croissante et de la disparition de pans entiers du tissu industriel. Mais au cours de la décennie, les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) se sont orientées -dans un contexte de tensions sur le marché du travail- vers des stratégies de substitution des personnes de B.N.Q. par des personnes "diplômées" ou "certifiées".

Ces politiques ont ainsi révélé, au grand jour, une certaine logique de fonctionnement du marché du travail qui fait de la compétence générale, sanctionnée par un diplôme, le gage de l'adaptabilité des personnes et donc de l'efficacité productive de l'entreprise. Le faible pouvoir structurant de la formation professionnelle continue durant les "Trente glorieuses" a aussi été mis en exergue. Des recherches comparatives ont montré que cette logique de fonctionnement du marché du travail et d'articulation système productif/système éducatif n'avait pas un caractère universel <sup>(6)</sup>, mais pouvait être qualifiée "d'effet sociétal" <sup>(7)</sup> spécifique à la société française.

Pourtant, paradoxalement ces politiques ont montré leurs limites sociales et économiques. Du côté de l'appareil de production,

---

<sup>6</sup> B. BRUNHES, "La flexibilité en Europe : note pour l'OCDE", Bernard Bruhnes Consultants, 1988, 34 p.

<sup>7</sup> M. MAURICE, F. SELLIER, J.J. SILVESTRE, Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale. PUF, Collection Sociologies, 1982, 382 pages.

ces politiques de substitution sont apparues "contre productives" pour deux raisons : d'une part du fait de l'incapacité des entreprises à maintenir le personnel recruté sur des postes déqualifiants/voire dévalorisants au regard de leurs attentes ; d'autre part du fait de l'inadaptation des personnes "diplômées" dont les compétences générales ne remplaçaient pas les compétences spécifiques des personnes dites de B.N.Q. Ceci traduit les débats du milieu des années 80 où les entreprises ont analysé leurs politiques de GRH en termes d'erreurs ayant conduit à la disparition de savoir-faire nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces politiques ont ainsi révélé leurs limites qui tiennent tant à une logique sociale qu'à une logique de compétences portée par une logique d'efficacité économique. Par ailleurs se plaçant du côté de la société, ces politiques ont conduit à un processus d'exclusion sociale et professionnelle de ces personnes de B.N.Q.

C'est donc dans ce débat qui oppose d'une part savoirs et savoir-faire, et d'autre part logique sociale et logique économique que s'inscrit l'action "Requalification" de B. Schwartz.

### **1.1.2. L'objectif général de l'action "Requalification"**

Pour B. Schwartz, logique sociale et logique économique doivent s'articuler sur la base d'un nouveau mode de construction de la qualification. C'est ce que traduit l'objectif général "moderniser sans exclure" d'où émane l'opération "Requalification".

Ce dispositif s'adresse aux premiers niveaux de qualification (niveaux VI et V Bis de l'Education Nationale) de l'entreprise qui, de par leurs trajectoires antérieures, sont voués à faire l'objet d'un processus d'exclusion au nom d'une certaine logique dominante du fonctionnement du marché du travail si rien n'est fait pour contrecarrer cette tendance.

L'ambition est donc grande puisqu'il s'agit de favoriser l'adaptation au marché de l'entreprise avec le personnel en place. **L'entreprise est ainsi saisie dans sa capacité interne à se transformer** en vue d'une meilleure compétitivité et sans produire de l'exclusion. La "Ressource Humaine" est au centre de ce processus d'adaptation, puisque c'est l'investissement en formation qui doit conduire l'entreprise à atteindre les deux objectifs.

L'action "Requalification" vise donc à opérer sur le double registre de la **fonctionnalité productive** (versus l'adaptation au marché) et de la **fonctionnalité sociale** (versus la lutte contre l'exclusion). Pourtant, si l'on s'attache aux premiers écrits de B. Schwartz, il semble que celui-ci fasse de la non exclusion la raison première d'être de l'action "Requalification" : *"L'objectif est simultanément, de former les salariés les moins qualifiés de l'entreprise, de les requalifier (car mêmes s'ils ne sont pas qualifiés, ils possèdent des savoir-faire), et de modifier leurs tâches et leurs activités, en le rendant aussi qualifiantes que possibles"* (8). Nous verrons ultérieurement que cette antériorité justifie aussi le fait qu'il n'y ait pas de traduction pratique des objectifs généraux de l'action.

### 1.1.3. La philosophie et l'inspiration de l'action

Deux postulats président à la mise en oeuvre des actions "Requalification".

a/ **"Le savoir vient d'en bas"** (9) : les exécutants de premier niveau ont des savoirs nécessaires à l'efficacité productive de l'entreprise ; et ceci parce qu'ils occupent une position stratégique dans le processus de production. Cette position leur permet de repérer les dysfonctionnements (qui entravent l'efficacité et la compétitivité des entreprises) et d'y répondre. Ils sont donc dépositaires de savoirs et d'informations "stratégiques". Nous retrouvons ainsi formulée la volonté de réhabiliter le savoir-faire et les personnes de B.N.Q. restées dans l'invisible social, du fait d'une certaine logique de fonctionnement du marché du travail et de l'organisation taylorienne du travail. C'est ici que nous retrouvons l'objectif reformulé et traduit en PACA par l'expression : **"nécessité d'aligner les idées justes"**. Il y a donc dans cette assertion, la volonté de changer "l'ordre des choses", c'est-à-dire de passer à une organisation du travail permettant l'enrichissement et l'élargissement des tâches des B.N.Q.. C'est donc en même temps qu'un postulat, un défi à la logique et aux représentations qui prévalent en France.

---

8 B. SCHWARTZ , "Emploi et formation des travailleurs non qualifiés", Mission Nationale Nouvelles Qualifications, février 1989, p.7. (souligné par nous).

9 Traduction de la philosophie de B. Schwartz effectuée par un animateur des actions menées en PACA.



b/ La situation de travail peut-être formative, s'il y a alternance et réinvestissement des savoirs acquis dans la pratique de travail. C'est ici une alternative pédagogique autant qu'une volonté de légitimer et de valoriser "l'apprentissage sur le tas", c'est-à-dire l'expérience pratique, les savoir-faire. Il s'agit alors de proposer une alternative à l'apprentissage classique par l'abstraction sur lequel repose la logique dominante de valorisation sociale et professionnelle en France. Ici encore, il y a une volonté de changer l'ordre des choses en modifiant le système de valeurs.

Ainsi, bien au-delà d'une logique pédagogique visant à requalifier les B.N.Q., c'est une transformation du système de valorisation sociale et professionnelle qui est véhiculée dans le "modèle Schwartz". D'ailleurs, B. Schwartz précise lui-même : *"Le but des opérations Nouvelles Qualifications, qu'il s'agisse du volet dit "insertion" ou de celui dit "Requalification des salariés" est de montrer que la modernisation des entreprises et l'accroissement de leur compétitivité ne passe pas par l'exclusion, qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre l'économique et le social"* (10). Il y a donc l'expression tout à la fois d'un défi et d'un postulat. Pour cela, ce modèle repose sur une méthode pédagogique qui paraît être le socle d'un changement de société.

Partant de cette philosophie générale qui a conduit B. Schwartz à mettre en oeuvre les actions "Requalification", il convient maintenant de présenter la logique d'action de ce modèle.

## 1.2. La logique d'action du modèle Schwartz

Nous ne prétendons pas ici à l'exhaustivité de la présentation du "modèle Schwartz". Il nous semble que nous devons mettre l'accent sur les caractéristiques principales qui nous permettront d'évaluer les actions menées en PACA. La particularité du "modèle Schwartz" est d'être un outil d'un processus de changement négocié, initié par le bas et au produit incertain, qui s'appuie d'une part sur une méthode pédagogique appropriée partant de l'existant et d'autre part sur le postulat d'une implication de tous et d'une volonté de tous de voir des changements se produire par le bas.

---

<sup>10</sup> B. SCHWARTZ , "Emploi et formation des travailleurs non qualifiés", Mission Nationale Nouvelles Qualifications, février 1989. p.1 (souligné par nous).

Deux dimensions du dispositif conditionnent, nous semble-t-il, la logique et la conduite de l'opération. En effet, le dispositif repose avant tout sur une démarche pédagogique et suppose la volonté de tous de voir le changement initié par le bas. C'est de ces deux dimensions essentielles que découle le "flou" nécessaire à l'action.

### 1.2.1. Une démarche pédagogique avant tout...

Le "modèle Schwartz" se veut avant tout -nous l'avons dit- une démarche pédagogique et vise à s'inscrire dans le champ de la formation en alternance.

Cette démarche se veut adaptée à un public qui *"n'accepte de se former que s'il peut espérer trouver dans sa formation une réponse à ses problèmes dans sa situation. Et dans ce cas son problème est de modifier sa situation professionnelle : il attend donc de sa formation un changement et tout contenu plaqué, toute méthode se rapprochant du scolaire, sera rejeté. Il faut donc adopter des démarches nouvelles"* (11).

La démarche proposée par B. Schwartz -qu'il qualifie de pragmatique- vise donc à faire des participants à l'action, **les acteurs de leur propre changement.**

Au regard de cette hypothèse sur le public et sur la méthode de formation appropriée, la démarche pédagogique repose donc sur deux principes fondamentaux.

a/ La démarche pédagogique proposée s'inscrit certes dans le champ de la formation en alternance, mais elle souhaite se distinguer de la conception classique de l'alternance qui sépare les types d'apprentissages (savoirs et savoir-faire) des lieux d'apprentissage (école ou centre de formation et entreprise). Ces deux temps et deux lieux de l'apprentissage doivent être complémentaires : *"La complémentarité requiert bien un changement de lieu, mais elle ne prend son sens que si le lieu de formation est celui d'une autre interrogation du réel"* (12).

---

11 B. SCHWARTZ , "Emploi et formation des travailleurs non qualifiés", Mission Nationale Nouvelles Qualifications, février 1989. p.3.

12 B. SCHWARTZ , "Emploi et formation des travailleurs non qualifiés", Mission Nationale Nouvelles Qualifications, février 1989.

Ainsi, B. Schwartz propose un schéma d'action en quatre temps : l'alternance part des situations de travail ; situations sur lesquelles les participants s'expriment librement ; à partir de là, la solution aux problèmes posés est recherchée collectivement avec l'animateur ; mais un réel apprentissage n'est possible que s'il y a réinvestissement immédiat dans la situation de travail. Seule cette étape de réinvestissement permet de parler "d'acte formatif efficace". Il y a bien ici la volonté de créer les conditions d'un apprentissage collectif autour de la discussion et du traitement des problèmes vécus quotidiennement.

b/ Cette articulation dynamique entre situation de travail/expression des salariés/formation suppose de fait une indétermination a priori du contenu de formation. Ce postulat de l'émergence des apprentissages à partir des situations de travail et des problèmes rencontrés par les opérateurs fait qu'il ne peut y avoir, dans ce schéma d'action, un parcours pédagogique prédéfini. On voit bien ici que du fait de la méthode, une formalisation a priori n'est pas possible, car la méthode implique des redéfinitions permanentes.

Mais la mise en oeuvre d'une telle démarche pédagogique introduit des conditions et a des conséquences fortes dans la logique même de l'action.

### 1.2.2. Action "Requalification" : collectif, flou et incertitude du produit

En effet, cette démarche qui vise à initier un changement de l'entreprise introduit trois dimensions fondamentales.

a/ D'une part, elle suppose l'implication de tous les acteurs de l'entreprise dans cette démarche, et donc une croyance commune sur la capacité de changement des salariés de bas niveaux de qualification. *"Puisque les agents seront plus compétents (...), cela implique qu'on les écoute vraiment, ce qui suppose une totale liberté d'expression, (et donc la certitude pour eux d'éviter toute mesure de rétorsion) et si on ne tient pas compte de ce qu'ils pensent et disent, aucun*

*effet positif ne sera obtenu" (13). "Ainsi, (...) les hiérarchies, et en particulier la maîtrise et les services, décident des changements, mais après écoute et débats avec les groupes de formés, et de fait, participent à la formation des formés" (8).*

b/ Cette démarche et la croyance qui doit y présider nécessite du "flou" et la non traduction pratique des objectifs généraux dans la phase de contractualisation.

En effet, dans le modèle Schwartz, il y a une volonté d'exprimer en termes généraux l'objectif et la conduite de l'action, lors de la première phase de l'action (qui est la phase de contractualisation) (14). Cette volonté de ne pas donner un caractère opératoire aux principes de l'action est fondée sur la **prééminence du vécu professionnel** dans cette action. Vécu qui doit conduire à une redéfinition du sens et des objectifs de l'action à partir d'une connaissance fine du terrain et de ses problèmes véritables.

Une trop forte rationalisation lors de la contractualisation de l'action est contraire à la logique d'action. Elle serait facteur de blocage, et de non engagement des B.N.Q.

L'action "Requalification" doit donc être considérée comme un produit non fini, comme **une manière de conduire le changement.**

c/ Incertitude sur le produit de l'action

Par cette démarche même, le produit est au départ incertain et n'est connu qu'au terme de l'action, c'est-à-dire que l'action ne se définit qu'une fois achevée. C'est ce qui donne sens au qualificatif attribué par B. Schwartz de démarche "de gestion de l'incertitude", parce qu'elle ouvre la voie à de nouvelles alternatives.

---

13 B. SCHWARTZ , "Emploi et formation des travailleurs non qualifiés", Mission Nationale Nouvelles Qualifications, février 1989, p. 14

14 B. SCHWARTZ ne qualifie pas explicitement cette période de "phase de contractualisation". Il note simplement l'existence de deux périodes principales dans l'opération "Requalification". C'est le rapport de P. RUE qui parlera de "phase de contractualisation".

Cette incertitude est en fait au fondement de la démarche et de la méthodologie d'action, qui part des situations de travail et de l'expression libre des salariés. C'est ce qui permet la créativité, la découverte de nouvelles alternatives. *"Puisque changements progressifs des situations de travail et des apprentissages il y a, cela implique que le métier final ne soit pas totalement connu"* (15).

Mais c'est aussi ce qui conduit à de l'incertitude. La gestion de l'incertitude se fait au moyen des boucles de régulation dont la vocation est d'orienter le projet.

A ce stade de la présentation, il convient d'exposer les conditions et les moyens de l'action présents dans le modèle de Schwartz.

### **1.3. Les conditions et les moyens d'action**

Les conditions et les moyens de l'action constituent les bases sur lesquelles va pouvoir se dérouler l'action. Les conditions et les moyens de l'action sont en partie déterminés durant la phase de contractualisation. Il y a trois moyens de l'action : les boucles de régulation, la définition et la constitution des groupe homogènes, les animateurs.

#### **1.3.1. Conditions : l'accord minimal comme un préalable**

Il convient ici de noter la particularité de l'action "Requalification" qui, d'une part met en relation plusieurs acteurs institutionnels (L'Etat par l'intermédiaire de la MNNQ, l'entreprise, les animateurs), collectifs et individuels (au sein de l'entreprise), et d'autre part se décompose en deux temps principaux : le premier qui est le temps de la contractualisation entre l'entreprise, la Mission et l'organisme de formation. Et le second temps qui est celui de la réalisation de l'action "formative" proprement dite.

C'est lors de la contractualisation que sont fixées et repérées les conditions minimales de réalisation de l'action, et que sont définis

---

15 B. SCHWARTZ , "Emploi et formation des travailleurs non qualifiés", Mission Nationale Nouvelles Qualifications, février 1989. p. 13;

les objectifs de l'action en termes généraux? Cette phase comporte cependant deux temps.

a/ Dans un premier temps, il y a une phase de négociation entre, d'une part la direction de l'entreprise et les chargés de Mission et d'autre part la direction de l'entreprise et le Comité d'Entreprise. Ici, la Mission présente l'action "Requalification" dans toutes ses dimensions (objectifs, méthode d'action, obligations de l'entreprise, aides publiques) et l'entreprise fait état de ses objectifs de modernisation et du public visé par l'action. La mission présente alors l'action comme une logique d'action qui part de l'existant et qui est transformatrice des emplois existants et de l'organisation du travail à partir d'une certaine pratique de la formation. La Mission a, ici, un rôle d'aide à la définition des objectifs de l'action et du public visé.

Il convient de mettre l'accent sur le fait que dès les premières rencontres, la Mission informe l'entreprise sur les conditions minimales nécessaires à la réalisation d'une action. B. SCHWARTZ dénombre treize conditions minimales qu'il qualifie "de 13 incontournables". La Mission insiste cependant sur trois conditions préalables à la réalisation de l'action lors de la négociation avec l'entreprise :

- L'engagement de non exclusion des personnels concernés par l'action pendant une durée de deux ans.

- L'obligation de libérer le collectif concerné par l'opération de manière régulière (ce qui implique pour l'entreprise de prévoir les remplacements de ces personnes et donc des sureffectifs). En effet, le temps de l'action doit se faire sur le temps de travail, ce qui est aussi une garantie de l'engagement et de la motivation de l'entreprise.

- Et enfin les animateurs doivent être extérieurs à l'entreprise. Cette extériorité garantit leur totale indépendance par rapport à l'entreprise.

b/ Après accord entre l'entreprise et les chargés de Missions sur l'opportunité d'une telle action au regard des conditions minimales imposées par la Mission, s'en suit un second temps nommé "étude exploratoire". La vocation de cette "étude

exploratoire" est de deux ordres : il s'agit d'une part de s'assurer que l'ensemble des acteurs de l'entreprise est favorable à la conduite et à la réalisation d'une telle action et d'autre part de repérer les conditions qu'ils mettent à leur engagement. Cette position des acteurs individuels et collectifs de l'entreprise est fondamentale, puisque l'action "Requalification" vise in fine à introduire de la négociation entre les acteurs de l'entreprise. Elle vise en effet à initier un processus de changement fondé sur la négociation entre les acteurs.

Au regard des premiers écrits de B. Schwartz et du rapport effectué concernant l'expérience MCA, il semble aussi que cette étude vise à repérer les représentations que les divers acteurs de l'entreprise se font des B.N.Q., de leurs capacités et de leurs savoirs. Ces représentations semblent en fait le support de l'implication de tous les salariés dans la réalisation de l'action.

Cette étude exploratoire s'élabore à partir d'entretiens individuels (direction, directions techniques, organisations syndicales) ou collectif (les opérateurs et l'encadrement de proximité concernés par l'action).

L'étude exploratoire est considérée dans le modèle comme une mise en dynamique du personnel dans l'action ; c'est pourquoi, seules les personnes qui seront impliquées dans l'action directement (opérateurs, maîtrise) ou indirectement (direction...), sont interrogées.

Par ailleurs la nature collective des entretiens réalisés auprès des opérateurs et de l'encadrement de proximité repose sur le présupposé selon lequel ces derniers parviendront davantage à s'exprimer car il y a d'une part une dynamique de la prise de parole impulsée par le collectif et d'autre part une responsabilité et un engagement collectifs dans les propos tenus.

Dans le même temps, les moyens de l'action sont définis.

### **1.3.2. Les moyens de l'action**

Les moyens de l'action sont en fait les outils avec lesquels va se produire le changement attendu de l'action. Il s'agit des groupes homogènes, des boucles de régulation et de l'animateur.

### -Les groupes homogènes :

Les groupes homogènes constituent une dimension essentielle du modèle "Schwartz". Par homogénéité, Schwartz entend, "un collectif de travail", c'est-à-dire un groupe d'acteurs B.N.Q. construit sur la base d'une zone productive, d'un atelier ou d'un service. Ce collectif est nécessaire, dans la mesure où un des principes de base de la démarche (autre incontournable) est de partir des situations de travail et des problèmes rencontrés par les opérateurs-participants à l'action. Si la logique du premier niveau de qualification existe dans le modèle originel, Schwartz entend ne pas construire les groupes sur la base du niveau "scolaire", et ceci dans la mesure où l'action ne vise pas à favoriser un mouvement individuel des B.N.Q. (leurs emplois et qualifications), mais le mouvement d'un collectif de travail.

### - Les boucles de régulation

Ces boucles assurent la gestion de l'incertitude qui naît de cette logique d'action. Le rôle de ces instances collectives -inter-institutionnelles et multi-catégorielles de l'entreprise- est de gérer les événements imprévisibles au cours de l'action et de prendre les orientations nécessaires aux moments clés.

En effet, l'action "Requalification" implique des lieux de gestion des transformations proposées par les groupes durant l'action. Il s'agit donc de construire un système de régulation de l'action spécifique à l'entreprise considérée. Ce système de régulation permet d'assurer la détermination des contenus en formation et de réaliser les changements pour atteindre les objectifs de l'action. Il confronte par ailleurs les divers acteurs impliqués dans l'action à des niveaux divers.

Présentons alors les diverses boucles de régulation, leur composition et leur rôle.

**1ère boucle : les permanents.** Elle organise la rencontre entre les salariés et l'encadrement direct en fin de journée de formation en la présence de l'animateur. C'est un moment de confrontation et de décision.



**2ème boucle : le binôme.** Il est constitué des deux animateurs. C'est une boucle qui organise les échanges, la réflexion, la préparation et la capitalisation entre les animateurs. Elle est fondamentale pour l'élaboration des contenus en formation.

**3ème boucle : le suivi.** Elle organise la rencontre entre la Mission et les animateurs. Cette boucle de régulation se réunit tous les 15 jours et a pour objectif principal le suivi des animateurs par la Mission. Mais elle doit aussi jouer un rôle privilégié dans la gestion de l'interface avec l'entreprise.

**4ème boucle : le comité technique.** Il réunit les animateurs, l'encadrement de proximité, l'encadrement intermédiaire compétent. Ce groupe prend en charge les problèmes et solutions qui dépassent par leur étendue et leur complexité, les compétences de l'encadrement de proximité. Il s'intéresse aussi à l'évolution des emplois et de l'organisation du travail. Il se réunit une fois par mois.

**5ème boucle : le comité de pilotage** <sup>(16)</sup>. Il est le garant du bon déroulement de l'opération. Il comprend la Mission, la direction de l'entreprise, les animateurs. Il traite des problèmes qui ont une dimension globale, suit la progression de l'action et la réalisation des objectifs. Il se réunit une fois tous les trois mois.

Au regard de la composition des diverses boucles de régulation, nous pouvons constater la présence des animateurs dans l'ensemble système de régulation. Ces derniers sont alors à la fois des acteurs du système de "gestion de l'incertitude" et des acteurs de l'action formative qui crée l'incertitude.

#### **- L'animateur : formateur et médiateur**

L'animateur apparaît donc comme un acteur central de l'action "Requalification" durant la phase de réalisation de l'action et ceci à double titre comme nous l'avons dit précédemment.

---

<sup>16</sup> Dans certaines entreprises, groupe technique et groupe de pilotage sont composés des mêmes acteurs. Ceci dépend de la taille de l'entreprise et de son organisation.

Les premiers écrits de B. Schwartz insistent fortement sur le profil des animateurs à recruter et sur leur rôle dans l'acte formatif proprement dit.

a/ Rôle de l'animateur. Nous avons déjà noté que l'animateur était au centre de "la production de l'incertitude", tout en étant un acteur de sa gestion. Mais, du fait même de la méthode et de la logique d'action, **son rôle précis n'est pas défini a priori**. Il se construit au cours de l'action. A ce titre, l'animateur acquiert des compétences durant l'action. B. Schwartz définit alors le rôle de l'animateur comme celui d'un **"maître d'oeuvre" d'un projet formatif**. L'animateur est **"un chef de projet"** : il doit construire l'itinéraire pédagogique, définir les apprentissages, traduire les objectifs généraux et abstraits en termes de formation, mais aussi négocier avec les entreprises (17).

Il n'est pas inutile alors de revenir sur deux dimensions relatives à l'animateur -extériorité et mode d'intervention- : l'extériorité de l'animateur par rapport à l'entreprise, qui assure sa neutralité dans les rapports de force existants au sein de l'entreprise, ne signifie pas que son intervention soit neutre. Pour autant, son intervention est ambivalente. En effet, alors même qu'il se voit dans la nécessité de trouver un élément fédérateur du groupe (un problème sur lequel va s'appuyer la formation) pour favoriser une avancée collective, la logique de l'action qui vise par la libre expression des salariés à favoriser "l'alignement des idées justes" lui impose une certaine neutralité. Nous voyons ici que l'animateur est au centre de la production d'incertitude.

b/ Recrutement et préparation de l'animateur. Au regard de ce rôle assigné à l'animateur correspond un recrutement spécifique et une préparation des animateurs avant la réalisation de l'action.

-Il convient de recruter deux animateurs provenant d'horizons divers -l'un enseignant, l'autre technicien-. Ceci garantit qu'aucune des deux dimensions de l'action formative -technique et

---

17 Le caractère multidimensionnel de son rôle n'est pas étranger au fait que B. Schwartz note lui-même la difficulté de stabiliser la dénomination de sa fonction : animateur, formateur, médiateur... A moins que le flou et la non définition de sa fonction soient à l'origine de cette difficulté...

pédagogique- ne sera oubliée. Il y a donc une recherche de complémentarité.

-Les animateurs sont ensuite préparés pour l'action. La période de préparation peut être d'une durée variable. Elle peut par ailleurs inclure des modules de formation, tel qu'un module de formation à la connaissance de l'Entreprise pour l'animateur-pédagogue qui en a une connaissance très limitée de par son parcours professionnel. Mais dans tous les cas, les animateurs doivent réaliser un stage dans l'entreprise "lieu de l'action" qui est appelé "**période d'immersion**". Cet impératif est sous-tendu par l'idée que les animateurs doivent connaître théoriquement et concrètement l'entreprise (processus de production, postes de travail, situations de travail). Ils doivent donc pour cela visiter l'entreprise, dialoguer avec les opérateurs sur leurs postes de travail et éventuellement tenir les postes de travail. L'objectif de cette immersion est aussi de laisser à l'animateur le temps de se constituer sa propre opinion en s'imprégnant de l'entreprise, de sa réalité et des diverses logiques d'acteurs. Il doit connaître les représentations différentes de la situation de l'entreprise, les rapports de pouvoir, afin de repérer les freins et les moteurs de l'action.

Ainsi, dans le modèle originel, l'accent a fortement été mis sur la phase dite de réalisation de l'action (c.a.d. le temps de la formation) en plaçant au centre de l'action la démarche pédagogique et le rôle de l'animateur. Peu de temps et de réflexion ont été accordés à la phase plus "négociatoire" avec l'entreprise concernant la définition des objectifs de l'action et ceci, semble-t-il, au nom de la logique du "flou" favorable au changement.

Nous voudrions dans un second temps de cette partie apporter une réflexion plus critique concernant le modèle MNQ tel qu'il a été conçu à ses débuts. Mais ceci non pas tant pour en relever les limites internes, que pour faire apparaître les déviances, les blocages et les difficultés de conduite des opérations auxquels peut aboutir la non prise en compte du caractère multidimensionnel de l'entreprise.

## *II. Les limites du modèle Schwartz*

---

### **2.1. Le collectif dans l'action "Requalification"**

Dans le modèle Schwartz, le "collectif" est une dimension essentielle et centrale du dispositif. Mais, il y a ici deux niveaux de collectif qui ne sont pas de même nature et n'ont pas les mêmes incidences dans leur confrontation au réel.

#### **2.1.1. Premier niveau de collectif**

Il s'agit ici du collectif construit autour de la volonté de tous d'initier un changement de l'entreprise par le bas. Ce collectif est en fait une condition de la mise en oeuvre efficace de l'action et du produit de l'action. Il repose sur une croyance commune selon laquelle les B.N.Q. ont des savoirs utiles à l'efficacité de l'entreprise. L'existence d'un collectif impliqué et porté par la volonté de changement par le bas repose sur l'adhésion à cette croyance. La forme concrète de cette implication va se révéler dans le fonctionnement des boucles de régulation. Ces dernières vont orienter le projet, par un travail de mise en forme de l'alignement des idées justes.

Ce collectif émanerait donc d'un "principe supérieur commun". Si l'on comprend bien le "pourquoi" d'un tel collectif, le modèle "Schwartz" semble cependant faire l'économie du "comment" y parvenir, c'est-à-dire de son mode de construction. En effet, ce collectif paraît davantage postulé que construit.

A ce titre plusieurs questions se posent. Ce collectif -condition nécessaire- ne relève-t-il pas d'un pari, faute d'une non prise en compte de l'entreprise en tant que système d'actions complexe ? Le modèle a-t-il construit (question de méthode) toutes les conséquences d'une telle implication ?

### 2.1.2. Deuxième niveau de collectif

Ce collectif est celui qui est contenu dans la définition du groupe de participants homogène. Ce collectif est en fait une condition du modèle ( point de méthode) et le produit de l'action (collectif transformé). En effet, en tant que produit de l'action, ce collectif transformé est, dans un premier temps, le mouvement collectif des emplois et des qualifications des personnels de premier niveau. Mais dans un second temps, ce mouvement collectif des B.N.Q. engendre, par le mouvement de l'organisation du travail qu'il opère, un mouvement des autres catégories de personnels.

Mais ici encore des questions se posent (18). Quelle est la dynamique de l'action lorsqu'il est difficile de construire un groupe homogène ? Comment créer un "collectif B.N.Q." transformé lorsque le "collectif B.N.Q." -comme préalable ou condition de l'action- n'existe pas ? Nous voyons ici que l'action de formation va comporter deux temps : celui de la création d'un "collectif B.N.Q." comme condition et celui de la production du "collectif B.N.Q." transformé. Nous nous attacherons dans cette sous-partie à traiter des difficultés inhérentes à la construction d'un "collectif B.N.Q." comme préalable. La question du "collectif B.N.Q." transformé sera traitée dans la seconde partie dans la mesure où elle ne peut être abordée que dans l'articulation étroite qu'elle entretient avec les objectifs de l'action.

Ces deux niveaux de collectif pour partie conditions et produits de l'action posent donc plusieurs questions au modèle dans sa confrontation au réel. Cette sous-partie se décompose en deux temps et tente de traiter successivement les deux points.

Dans un premier temps, le questionnement portera davantage sur les risques engendrés par la confrontation du modèle avec l'entreprise conçue comme un système d'actions complexe (c.a.d. traitement du "collectif").

---

18 Pour la clarté de l'exposé, nous dénommerons ce deuxième niveau de collectif, "le collectif de BNQ.", et nous dénommerons le premier niveau de collectif exposé dans le point précédent, "le collectif" (entendu comme le collectif "entreprise"). Remarquons toutefois que "le collectif de BNQ." transformé se réfère aussi au "collectif" (premier niveau). Mais cet aspect là sera traité dans la seconde partie.

Dans un second temps, le questionnement se situera sur la capacité du modèle à prendre en considération ce que nous appellerons des distances objectives, telles que l'absence de groupes homogènes (c.a.d. traitement du "collectif de B.N.Q.").

## **2.2. L'entreprise : système d'actions complexe et "collectif" autour de l'action**

Postuler l'existence d'un collectif construit sur la volonté de changement par le bas s'appuyant sur une certaine représentation des B.N.Q., présuppose aussi une certaine conception de l'entreprise.

Il est donc fondamental ici de revenir sur une définition de l'entreprise et les conséquences que cela peut avoir sur ce postulat de collectif. En effet, il nous semble nécessaire de rappeler les diverses dimensions de l'entreprise qui entrent en relation avec l'opération "Requalification".

### **2.2.1. Entreprise/Temps/Rationalités**

Nous voudrions insister ici sur deux dimensions de l'entreprise : d'une part sa dimension temporelle et d'autre part sa dimension de système d'actions complexe, c'est-à-dire composée de rationalités multiples construites dans le temps et en partie en dehors de l'entreprise.

L'entreprise est en fait le produit d'une histoire, le résultat d'un processus qui a créé des irréversibilités, des logiques de territoires et d'acteurs. Ainsi, au moment de la mise en oeuvre de l'action "Requalification", l'entreprise n'est pas une entité collective pourvue d'une rationalité unique. Diverses logiques d'acteurs -individuels et collectifs- non nécessairement congruentes vont agir sur le sens de l'action.

Nous voudrions insister sur le fait que d'une part, ces logiques n'ont pas les mêmes temporalités, et d'autre part leurs fondements relèvent de dimensions internes et/ou externes à l'entreprise. Il convient donc d'introduire l'environnement dans la construction de l'entreprise et des rationalités d'acteurs. En effet, ces

dernières sont, pour partie, régies par des règles et des contraintes qui leur sont extérieures.

Ainsi, par exemple, au moment de l'action s'affrontent et/ou coexistent d'une part la logique de marché de l'entreprise -portée essentiellement par la direction de cette dernière- et les logiques d'acteurs individuels et collectifs qui défendent certes des territoires dans l'entreprise, mais dont les logiques d'action se réfèrent aussi à des dimensions extérieures à l'entreprise.

Par rapport à l'action "Requalification", il convient aussi d'introduire les grilles de classification, produits de la négociation collective et donc des relations professionnelles qui conduisent à construire des acteurs collectifs, des groupes sociaux appartenant certes à l'entreprise, mais dont les objectifs et les intérêts sont -en partie- commandés par une système de valorisation sociale et professionnelle extérieur à l'entreprise. L'entreprise peut donc difficilement être considérée comme une entité collective pourvue d'une rationalité unique, du fait même que sa GRH est traversée par des logiques externes.

A ce titre, du point de vue de composantes plus macro qui traversent l'entreprise, cette unité, ce collectif -sans construction- semblent d'autant plus illusoire que la démarche se présente comme un paradoxe au regard de la logique de transformation et de changement "à la française". Cette dernière est traditionnellement à l'opposé de la démarche MNQ : en effet, les transformations se produisent généralement par le haut au nom d'une certaine logique d'articulation système productif/système éducatif qui fait valeur.

C'est sans doute au regard de ce pouvoir structurant du système éducatif et de la force d'inertie dans la logique de changement à laquelle il conduit, que B. Schwartz a placé comme conditions majeures à la réussite de l'action, l'implication de tous et la volonté de changement par le bas. Mais c'est sans doute aussi l'absence de construction de ce collectif et le caractère volontariste de l'adhésion à cette croyance qui posent problèmes au modèle.

### 2.2.2. Etude exploratoire et prise en compte de l'hétérogénéité des logiques d'acteurs ?

Par opposition au Rapport Rué qui accorde une large place à la phase de contractualisation (qui contient l'étude exploratoire), B. Schwartz fait peu état de cette phase qui n'est d'ailleurs pas considérée comme une réelle phase du dispositif. Pourtant, ne peut-elle pas être considérée comme un point de méthode de la démarche ?

Dans le modèle Schwartz, un objectif essentiel est assigné à l'étude exploratoire. Il s'agit de vérifier l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise et les conditions de leur adhésion à cette logique de changement initié par le bas. Mais ici, le modèle est peu explicite en ce qui concerne les procédures de vérification et sur les indicateurs d'adhésion. Seul l'existence d'un objectif implicite, qui vise à "faire prendre conscience" aux autres acteurs de l'entreprise que les B.N.Q. ont des savoirs, donne une indication.

In fine, l'objectif est d'initier un processus de transformation des représentations que les diverses catégories de personnels ont des B.N.Q. et de leurs capacités potentielles d'évolution, et d'engager le processus d'alignement des idées justes. L'état des relations sociales est ici saisi dans sa dimension de représentations produites par une division du travail qui a conduit à fixer les B.N.Q. dans des tâches parcellisées et répétitives.

Indirectement, l'ambition de l'étude exploratoire est donc d'inscrire l'opération dans un état des rapports sociaux de l'entreprise, en conformité aussi avec la volonté de partir de l'existant. Mais ici l'existant n'est pas la situation de travail sur laquelle va se construire les savoirs et les apprentissages. L'existant est la dimension "sociologique contextuelle" de l'entreprise qui va en partie influencer sur le fonctionnement des boucles de régulation. Il semble ici qu'il s'agisse d'une appréhension minimale des rapports sociaux présents dans l'entreprise. En effet, il n'y a pas une étude très développée des rapports sociaux qui pourraient révéler des logiques d'acteurs différentes défendant un capital économique et social.



### 2.2.3. Absence de construction d'un "collectif" et incertitude : tensions

Pourtant, si l'on interroge le modèle Schwartz au regard d'une conceptualisation de l'entreprise, on doit considérer que la croyance en ce mode de changement par le bas relève essentiellement de la légitimité accordée potentiellement aux B.N.Q. On ne peut plus alors, faire l'économie des rapports sociaux et de leurs modes de constructions (internes et externes) et des diverses logiques qui traversent l'entreprise. En nous focalisant sur l'entreprise et sur la définition qui en a été donnée dans la section précédente, on voit que cette légitimité dépendra amplement des effets attendus sur les autres catégories et tout particulièrement sur leur propre légitimité.

La déstabilisation des positions des autres acteurs de l'entreprise est bien un effet attendu de la démarche. En effet, l'action "Requalification" présente la particularité d'être une action localisée, sur des personnes (B.N.Q.) dans un lieu (circonscrite à un atelier ou un service) et dont le produit est une transformation "en chaîne" des positions d'acteurs et de l'organisation du travail. Son effet doit donc dépasser le cadre du lieu d'application de la démarche s'il y a pérennisation et reprise de l'action sous d'autres formes par l'entreprise.

Un des effets attendus est donc un déplacement de l'incertitude au cours de l'action dans le temps et dans l'espace. Ce double déplacement doit être rapproché des deux types de transformations attendues qui ne se réalisent pas avec les mêmes acteurs :

- Dans un premier temps, l'action "Requalification" (MNQ, Formateurs et Entreprise) gère avec les boucles de régulation, les transformations des emplois et des qualifications des B.N.Q.

- Dans un second temps, après la fin officielle de la Mission, la transformation "en chaîne" de l'organisation du travail, des emplois et des qualifications des personnels, doit se réaliser en l'absence de l'action "Requalification" (c.a.d. Mission et animateurs),

par de la négociation entre les acteurs de l'entreprise (19). Ainsi, l'incertitude se déplace, dans le temps et dans l'espace, sur les autres catégories d'acteurs au moment où les boucles de régulation n'existent plus et où aucune autre forme de régulation n'a été pensée a priori.

On voit bien ici que ce processus de changement va déstabiliser essentiellement la Maîtrise étant donné la proximité "des qualifications" de ces deux catégories. On comprend dès lors que l'implication des agents de maîtrise dans le dispositif sera fortement dépendante des répercussions engendrées sur leurs propres positions par le déplacement des B.N.Q. L'action "Requalification" a pensé l'implication des Agents de Maîtrise dans ce dispositif dans une boucle de régulation que constitue la réunion de fin de journée où les agents de maîtrise sont ici considérés comme des "personnes ressources". A ce titre, si l'on assimile le savoir à de l'information, l'élargissement et l'enrichissement des compétences des B.N.Q. passe par une dépossession et une perte de légitimité des Agents de Maîtrise. Mais par ailleurs, le rôle de "personnes ressources" qui leur incombe est difficile à tenir compte tenu de leur autonomie réelle au regard de leur position hiérarchique qui les place bien souvent dans l'incapacité de répondre aux questions posées.

Ainsi, la déstabilisation nécessaire dans le dispositif (la recomposition ne peut se faire ou "s'inventer" qu'au regard des transformations des B.N.Q.) passe ici par une perte de légitimité et de pouvoir des agents de maîtrise, sans propositions alternatives. La logique du flou qui préside à cette posture entre alors en contradiction avec les intérêts et logiques catégorielles. Dans cette ligne de raisonnement, il nous semble que la contradiction peut potentiellement être accentuée par la déstabilisation structurelle que connaît la catégorie des Agents de Maîtrise depuis le milieu des années 80. En effet, depuis quelques années, la fonction de cette catégorie se déplace d'une fonction technique et de contrôle, vers une fonction davantage "managériale" et de Gestion des Ressources Humaines. Ce déplacement n'est pas encore stabilisé et ceci tient -sans doute- à deux raisons majeures. D'une part, c'est sur cette catégorie que se cristallisent pour partie les changements

---

19 Ceci est bien dans la logique de l'action "Requalification" qui n'est que l'initialisation d'un processus de changement négocié.

organisationnels en cours qui tendent vers une "détaylorisation". D'autre part, cette catégorie présente des résistances à ce déplacement fonctionnel. On peut certainement interroger la construction de cette catégorie (spécificité du taylorisme) et de sa qualification (acquise sur le tas, par l'expérience) comme facteur explicatif de ces résistances. Mais, c'est sans doute dans l'articulation entre ce premier facteur et une organisation du travail "qui se cherche" que prennent sens ces résistances.

L'action "Requalification" ne vient-elle pas accentuer ces résistances, en faisant du mouvement des qualifications et des emplois des B.N.Q. l'objectif premier de l'action -versus la perte de légitimité des Agents de Maîtrise- sans propositions alternatives pour cette dernière catégorie ?

Nous avons ici essentiellement mis l'accent sur les "rapports sociaux inter-catégoriels" non pris en compte dans la construction du modèle MNQ. A ce titre, la catégorie des ouvriers "non B.N.Q." semble elle aussi absente du modèle.

Mais il semble que le raisonnement puisse être étendu à la confrontation de la logique économique de l'entreprise et de la condition de non exclusion des B.N.Q. imposée par la Mission. Nous reviendrons sur ce dernier point dans la seconde partie qui le traitera dans le cadre de la construction d'un objectif de l'action (qui peut être celui de l'employabilité).

Notons cependant ici en conclusion que ces divers points concourent à mettre l'accent sur la non construction de ce collectif dans le modèle Schwartz.

### **2.3. Le traitement d'une distance objective par rapport au modèle : absence de groupe homogène et création d'un "collectif B.N.Q."**

Nous nous interrogeons ici sur la seconde dimension essentielle du dispositif que constitue le groupe homogène -entendu comme collectif de travail- qui est à la fois une condition du dispositif (point de méthode) et le produit de l'action (collectif B.N.Q. transformé).

Dans un premier temps il s'agit d'analyser les raisons qui président à cette distance, par rapport au modèle, en PACA.

Dans un second temps, il s'agit d'interroger la capacité de prise en compte de cette distance dans le modèle Schwartz et les problèmes (incertitude) engendrés par cette confrontation d'un modèle à une réalité. Cette question sera posée tout particulièrement par rapport à la première phase de l'action formative qui vise à créer un "collectif de B.N.Q".

### **2.3.1. Non existence d'un "collectif B.N.Q." en PACA : résultat d'un processus d'exclusion et de changement déjà initié par l'entreprise**

Un des principes de base de l'action "Requalification" est de réaliser l'action avec des groupes homogènes entendus comme collectifs de travail. Cette condition est au fondement de la logique d'action qui vise, à partir de l'expression des salariés sur leur situation de travail, à favoriser le mouvement collectif de leurs emplois et de leurs qualifications. Le groupe homogène doit donc être construit sur la base, soit de la similitude des emplois occupés, soit sur leur complémentarité (ateliers, services).

Or dans trois actions sur quatre engagées en PACA, il n'existe pas de collectif de travail de B.N.Q. (20). L'Homogénéité se situe davantage ici dans la logique du 1er niveau de qualification : coefficient 140/160 pour Procida, Niveau 1 pour la SNCF, agent de service pour Valbonne. Cette logique du premier niveau pourtant conforme au modèle originel ne permet pas de retrouver le collectif de travail. Seul le cas SEPR présente un collectif B.N.Q. construit dans l'atelier ; mais dans le même temps ce cas là s'éloigne du modèle "Schwartz" car il ne concerne pas un collectif de B.N.Q., mais un collectif d'ouvriers qualifiés qui constitue le premier niveau de l'atelier de prémontage.

En effet, les salariés concernés par les actions sont dans des situations de travail souvent très disparates, éclatées au niveau des

---

<sup>20</sup> Nous avons porté en annexe (N°1) sous forme de brèves monographies les caractéristiques essentielles des actions "Requalification" menées en P.A.C.A..

divers ateliers et services de l'entreprise (PROCIDA), ou au niveau d'une commune (SNCF et Valbonne). Ils se trouvent en fait positionnés dans des emplois annexes, non systématiquement reliés à l'activité principale de l'entreprise. Ses situations de travail contrastées ne permettent pas de retrouver l'homogénéité de situation de travail, nécessaire à l'existence d'un collectif sur lequel est construit l'action.

La dimension explicative centrale de cette distance doit être recherchée dans la dynamique de changement engagée par les entreprises (21) depuis quelques années. Cette dynamique de changement a conduit à un repositionnement économique, des réorganisations internes et des politiques de gestion du personnel (recrutement, sureffectifs, accès à la formation continue) (22). Le public qui fait aujourd'hui l'objet de actions "Requalification" est en fait le produit de ce processus de changement qui, incluant une politique de GRH et une politique de changements technico-organisationnels appropriées, a conduit à la disparition de la majeure partie des emplois de bas niveaux et à un positionnement des personnes de B.N.Q. restantes dans des emplois annexes. Les B.N.Q. sont à ce titre exclus de la dynamique globale de transformation de l'entreprise, c'est-à-dire en marge des zones d'efficacité de cette dernière. Ainsi, sans être exclus de l'emploi, ils sont -pourrait-on dire- exclus au sein de l'entreprise.

Ces caractéristiques des B.N.Q. posent diverses questions d'ordre général au modèle MNQ, et plus précisément posent la question de la pertinence d'un tel modèle de "lutte contre l'exclusion" au regard du mouvement du tissu économique.

- Peut-on avancer, au regard la dynamique de changement déjà initiée par les entreprises et le tissu économique, que le modèle MNQ est dépassé, car il ne trouve plus les conditions de faisabilité et ici, en l'occurrence, l'existence de groupe homogène ?

- Le modèle permet-il de prendre en compte la diversité que présente le tissu économique, qu'il s'agisse de différences spatiales,

---

21 Cette explication est davantage pertinente pour les entreprises industrielles

22 Ces transformations ont par ailleurs parfois une dimension globale qui peut entrer en contradiction avec la portée localisée de l'action "requalification".

sectorielles, organisationnelles ou encore de taille d'entreprise ? En effet, tel qu'il a été pensé et construit, le modèle semble trouver un terrain d'application dans les entreprises tayloriennes caractérisées par une parcellisation très forte du travail et des cloisonnements entre ateliers ; entreprises dans lesquelles des objectifs opératoires et des groupes homogènes sont constituables. Mais est-il potentiellement applicable dans les PME (ou établissements) où l'organisation du travail taylorienne rencontrée dans le secteur automobile ne se retrouve pas de manière aussi exacerbée ? Mais plus généralement, l'extension de ce dispositif aux entreprises publiques, de services, a-t-il été pensé au regard des spécificités que présentent ces dernières ?

- Au regard de ces évolutions des entreprises, n'y a-t-il pas une contradiction entre un dispositif qui intervient dans un premier temps à un niveau localisé et les changements globaux connus par l'entreprise et ceci surtout quand l'entreprise n'a pas encore envisagé le mode et le type d'intégration des B.N.Q. dans la dynamique de changement ?

- En lien avec le dernier point soulevé, on peut ici raisonnablement s'interroger sur la légitimité qui va être accordée aux B.N.Q. lors de la mise en oeuvre de l'opération, alors même qu'ils sont déjà inscrits dans un processus d'exclusion du point de vue de la dynamique de changement de l'entreprise ?

Ces questions renvoient en fait à une question plus politique (et paradoxale) relative aux critères de choix des entreprises -lieux d'action- au regard d'un dispositif dont l'objectif essentiel est celui de la lutte contre l'exclusion. Le modèle doit-il exclure de son champ d'intervention toutes les entreprises qui ne présentent pas les conditions minimales de faisabilité de l'action ?

Au delà de ces questions d'ordre général, cette non existence de groupe homogène interroge diverses dimensions du modèle, lorsque l'action a été engagée. Ce questionnement s'articule autour de la nécessité de construire un collectif.

### 2.3.2 Construction de l'adhérence du groupe et incertitude

Nous l'avons déjà dit, le collectif est à la fois une condition et un produit de l'action. Mais lorsque le collectif, comme condition préalable à l'action, n'est pas donné a priori se pose la question de sa construction.

Dans ce cas de figure l'objectif central de l'action, qui est de parvenir à un "collectif de B.N.Q." transformé autour d'un objectif opératoire, devient secondaire. La création d'un "collectif B.N.Q." comme condition de l'action devient un objectif à part entière. Sans cette création préalable, l'action n'a pas lieu d'être.

Cette impératif, non prévu, dans le modèle interroge alors ce dernier à divers niveaux. Si nous avons bien compris le pourquoi de la création du "collectif B.N.Q.", la question sur le comment y parvenir reste entière. Dans ce cadre-là, sur quels critères recruter les animateurs et quelle sera leur fonction ? Quelle est la place de la formation dans cette phase ?

Concernant la question de la création d'un "collectif B.N.Q.", nous retrouvons les deux dimensions, technique (comment) et doctrinale (pourquoi) du modèle. Ces questions vont donc se poser dans le premier temps de la formation.

Durant ce premier temps -qualifié de revendicatif- le modèle note que l'animateur a pour rôle de créer "l'adhésion" des individus au groupe. Cette période contient alors un certain degré d'incertitude. Mais dans les cas de figure rencontrés, l'objectif de l'animateur sera de créer "l'adhérence" des individus avant leur adhésion : l'adhérence est ici le préalable à l'adhésion. L'incertitude est à ce titre décuplée, puisqu'aucun dénominateur commun ne rassemble les individus, si ce n'est leur appartenance à la catégorie des premiers niveaux de qualification dont la légitimité dans l'entreprise est mise à l'épreuve.

Se pose alors la question du comment parvenir à créer cette adhérence. On comprend bien que prendre pour point d'ancrage la situation de travail singulière d'un participant ne peut fédérer les participants. Un moyen alternatif visant à organiser une visite de

musée parait dans ce cas un détour de production efficace <sup>(23)</sup> s'il parvient à rassembler en répondant à une demande générale.

La distance par rapport aux situations de travail est ici très forte et pose la question de la place de la formation dans le premier temps de l'acte formatif.

Mais de la même façon se pose la question relative aux critères de recrutement des animateurs et à leur fonction. Dans ce premier temps de la formation, l'incertitude repose essentiellement sur l'animateur et sa capacité à construire le "collectif B.N.Q.". Il y a par ailleurs ici un enjeu très fort pour l'animateur qui consiste à construire sa légitimité auprès du groupe. Sur quels critères recruter l'animateur alors ? Etant donné l'objectif de cette étape et l'enjeu pour l'animateur, on peut douter -a priori- de la pertinence du recrutement d'un animateur-technicien. Le recrutement de l'animateur s'est fait en PACA sur sa capacité de dialogue (avec) et de compréhension des populations de B.N.Q.. C'est ainsi davantage sur des critères éthiques et de proximité culturelle que les animateurs ont été sélectionnés. La complémentarité des animateurs (pédagogue et technicien), essentielle dans le modèle Schwartz a, à ce titre, été oubliée.

Nous verrons dans la troisième partie que la spécificité des animateurs va agir (sur) et orienter le sens de l'action. Et plus particulièrement dans le travail de traduction des objectifs généraux en objectifs opératoires, ce "profil" va conduire à orienter le projet essentiellement sur le registre de la fonctionnalité sociale, en perdant de vue le registre de la fonctionnalité productive.

Nous voyons bien ici que le modèle Schwartz fondé sur la "logique du flou" et de la non traduction pratique des objectifs généraux favorise des déviations et des alternatives dans sa confrontation au réel quand celui-ci ne présente pas tous les attributs de l'entreprise "Schwartzienne".

Au regard de cette limite, le rapport RUE a mis l'accent sur la nécessité de construire des objectifs opératoires comme un préalable

---

<sup>23</sup> Telle a été la voie choisie par un animateur de l'action menée à la SNCF, puisqu'il n'existait pas de "collectif de B.N.Q."



à l'action formative. La deuxième partie se propose alors d'interroger le modèle MNQ qui contient les deux dimensions que sont les groupes homogènes et les objectifs opératoires.

## *Deuxième partie*

---

*La spécification d'une  
ressource générique ?*

On a vu que, au fond, le modèle Schwartz pouvait être pensé dans sa double dimension de philosophie de l'action et de méthodologie de l'action. S'il est évident que ces deux dimensions sont fortement articulées, il n'en demeure pas moins qu'elles ne sauraient se recouper entièrement, et qu'en particulier, on peut toujours hypothétiquement poser qu'il y a plusieurs traductions opératoires de la grille de lecture que constituent les principes philosophiques. Dans ce cadre, l'expérience menée à MCA par Bertrand Schwartz peut (doit ?) être comprise comme une tentative réussie, mais néanmoins singulière, d'application -et de construction- de ce que l'on peut qualifier de modèle de la démarche. Ce modèle, c'est-à-dire une forme d'articulation entre des principes doctrinaux et une méthode, est clairement exposé et systématisé dans le rapport de Paul Rué. On se propose de reprendre ici certains éléments déjà exposés dans la première partie concernant la pertinence et les limites du modèle Schwartz afin d'analyser les implications imputables à l'effort de rationalisation que constitue le rapport Rué.

Deux questions seront prioritairement abordées dans cette partie. La première est relative à la spécification que constitue l'effort méthodologique résultant de l'expérience MCA et que concrétise le rapport Rué. Il s'agit ici d'essayer de comprendre aussi bien les conditions dans lesquelles cet effort a pu être réalisé que les conséquences pratiques qui découleraient de l'application d'un tel modèle. La deuxième question, en lien avec la première, est celle d'un repérage des propriétés réelles, c'est-à-dire concrètes, des entreprises étudiées en PACA. Les distances que l'on peut observer vis à vis du modèle Rué entraînent un certain nombre de conséquences, et en particulier, posent la question de la gestion de l'incertitude découlant de l'absence d'objectifs opératoires des actions.

## *I. Doctrine et méthodes*

---

Il nous a semblé au fond un peu artificiel de vouloir à tout prix essayer de distinguer ce qu'il faudrait idéalement attribuer à Schwartz lui-même et ce qu'il faudrait imputer au travail collectif que constitue le rapport Rué. Deux éléments semblent en effet rendre un tel partage difficile : le fait que, pour partie, la méthodologie "Schwartzienne" s'est élaborée dans le temps, en particulier à partir, et dans, l'expérience MCA, et le fait que le rapport Rué s'appuie fortement, mais pas exclusivement, sur cette même expérience. Il nous semble, au delà de questions de paternité un peu secondaires, qu'il est plus fructueux de distinguer analytiquement les deux ensembles de propriétés qui constituent le modèle MNQ -la doctrine et la méthode- pour essayer de comprendre ce qui fait la singularité et l'intérêt de la construction opérée.

### **1.1. Nature des spécifications**

Les éléments de doctrine principaux -moderniser sans exclure, les B.N.Q. ont des savoirs, la situation de travail peut être formative- constituent l'orientation philosophique de l'action. Si cette dernière est bien un guide pour la pratique, la généralité des principes n'implique cependant pas des traductions empiriques univoques et définitives. On peut au contraire constater que, au fil du temps et des expériences, les constructions des outils de méthode se sont faites de plus en plus volumineuses et riches, jusqu'à aboutir au véritable guide d'action qu'est le rapport Rué. Du point de vue des outils de l'action déjà présentés (définition des différents groupes d'acteurs, boucles de régulation du dispositif, animateurs extérieurs), on constate que les outils opératoires sont principalement un ensemble de règles de gestion du dispositif qui définissent les conditions permissives jugées nécessaires : identification de la nature des changements en cours dans l'entreprise et définition de l'opportunité d'une action "Requalification", conditions de faisabilité de l'action, de préparation de l'action, de réalisation de l'action. Ces règles s'organisent autour des trois phases relevées dans une action

"Requalification" : contractualisation, préparation, réalisation (24). On peut d'ailleurs remarquer que l'essentiel du rapport Rué porte sur la première phase. Lors de celle-ci, deux principes (outils) parmi d'autres retiennent l'attention :

-Un affinement de la définition des formés dans le dispositif, en ce sens que les groupes homogènes sont précisément identifiés à partir de la notion d'entité économique et sociale homogène pertinente pour l'action (l'entité économique renvoyant à une fonction productive bien identifiée dans le processus de production, l'entité sociale renvoyant à la nature des emplois).

-L'opérationnalisation des points doctrinaux par l'identification et/ou la construction d'objectifs opératoires de l'entreprise qui deviendront les objectifs de l'action "Requalification".

Il nous semble ainsi que l'on aurait en quelque sorte trois niveaux dans la construction de la démarche selon le degré de généralité ou de spécificité des différents éléments considérés :

1/ Les points doctrinaux qui constituent une ressource générique capable de guider l'action sans cependant prédéterminer les modalités pratiques de sa traduction concrète.

2/ Des outils méthodologiques qui, s'ils contraignent peu ou prou l'action, assurent cependant une traduction pratique des points doctrinaux permettant de mettre en place les modalités de fonctionnement de l'action sans préjuger de son contenu (donc, des outils de procédure) : animateur extérieur, boucles de régulation, organisation d'une journée de formation, ....

3/ Des outils méthodologiques qui définissent des propriétés de contenu et qui caractérisent le déroulement de l'action ou son orientation. C'est en particulier ici que l'on peut mettre les deux outils précités (entité économique et sociale homogène, objectifs opératoires).

Plus qu'une distinction absolue entre les types d'outils 2 et 3 qui n'aurait pas grand sens dans certains cas (par exemple,

---

24 Voir le résumé de ce rapport, réalisé par nos soins, en annexe (N°2) du présent texte.

l'animateur comme médiateur est à la fois une règle de procédure et de contenu), c'est sur le degré de spécificité de ces divers outils qu'il faut insister.

Forme de traduction (donc de spécification) des points doctrinaux, ces outils définissent et construisent une réalité dans laquelle les différents acteurs ont plus ou moins de latitude par rapport à la mise en oeuvre de ces règles. Plus un outil sera spécifique, plus son application et son utilisation contraindront l'utilisateur, en ce sens qu'aussi bien son appropriation (les formes d'incorporation et d'interprétation) que ses modalités de mise en oeuvre ne laisseront de marge de manoeuvre aux acteurs. Parallèlement, plus un outil sera réputé spécifique, moins il sera transposable à des situations non strictement identiques (25) et moins son domaine de validité sera étendu (26).

Dans ce cadre, on comprend que la construction d'un modèle MNQ qui articule doctrine et méthodes devient de plus en plus exigeant (contraignant) au fur et à mesure que des outils de plus en plus spécifiques sont introduits. Il ne s'agit évidemment pas de dire que, par principe, il conviendrait alors d'en éviter l'emploi, car ils sont par construction très performants dès lors que l'ensemble des conditions permissives de leur fonctionnalité est présent. Dans ce dernier cas, plus que des outils généraux, et a fortiori la doctrine, ils sont réducteurs du flou et de l'incertitude. Inversement, leur non généralité rend plus difficile une utilisation omnibus et systématique ne tenant pas compte de la réalité rencontrée.

Le passage des points doctrinaux -moderniser, lutter contre l'exclusion- aux traductions opératoires en termes d'entité économique et sociale homogène et d'objectifs opératoires soulève deux types de questionnement : l'un relatif aux conditions objectives nécessaires à ce passage, l'autre relatif à l'articulation avec la philosophie.

---

25 Ainsi, dans l'analyse économique du capital humain, une formation spécifique n'est utilisable que dans la firme où elle a été produite à l'inverse d'une formation générale reconnue partout.

26 De même, dans l'approche économique des investissements de forme, ces derniers sont caractérisés par trois propriétés : leur stabilité temporelle, leur objectivité et leur domaine de validité, et les investissements spécifiques sont ceux qui ont un domaine de validité restreint.

## 1.2. Raisons des spécifications et conséquences doctrinales

### 1.2.1. Conditions objectives et spécification

On a déjà largement discuté dans la première partie des évolutions technico-économiques ayant amené une concentration de l'activité des moins qualifiés à la périphérie de la production proprement dite et de la difficulté corrélative à constituer des groupes de formés économiquement et socialement homogènes. De même, on comprend aisément ce que doivent les deux spécifications (entité homogène, objectifs opératoires) au fait que MCA était un atelier industriel du secteur automobile : prescription très formelle du travail avec, du coup, un repérage fin de l'existant et du modifiable <sup>(27)</sup>, travail à la chaîne avec ce que cela implique sur l'homogénéité économique et sociale des formés... Bref, parfaitement ajustés à un ensemble de caractéristiques techniques, économiques et organisationnelles, les outils méthodologiques créés dans ce cadre correspondaient à une forme correcte de traduction de la doctrine, mais seulement parce qu'ils étaient congruents avec leurs conditions de construction. Pour autant, on a vu que dans bien des cas, soit parce que la nature même de l'activité productive ne s'y prêtait pas (tertiaire "non taylorisé" par exemple), soit par concentration des B.N.Q. à la marge de la production, soit encore pour des raisons de politiques industrielle ou de GRH, il n'était pas possible de construire -d'utiliser- de tels outils. Que faut-il donc faire dans ces cas, renoncer à l'action -quitte, éventuellement à n'en entreprendre aucune- ou puiser dans les ressources génériques que constituent la doctrine et les outils de procédure moins spécifiques ? C'est cette option qui, en PACA, a été privilégiée. Mais comme on le verra, il est -ou aurait été- possible de tendre, durant l'action, vers la définition d'objectifs opératoires.

---

<sup>27</sup> Ceci correspond très précisément à ce que nous venons de dire sur les outils très spécifiques qui réduisent flou et incertitude, et permettent une apparente et meilleure compréhension immédiate de la réalité. Les choses sont néanmoins plus complexes, les différences entre travail prescrit et travail réel ou entre organigrammes formel et réel sont en effet au fondement de disciplines comme l'ergonomie ou la sociologie des organisations.

### 1.2.2. Philosophie et spécification

On a déjà exposé pourquoi et comment la démarche de Bertrand Schwartz s'inscrivait simultanément sur le double terrain de la modernisation des entreprises et de la lutte contre l'exclusion, c'est-à-dire relevait du registre de la fonctionnalité productive (efficacité économique) et de la logique sociale (sortir les B.N.Q. de l'invisibilité sociale). Toutefois, la définition et la traduction précises des objectifs généraux ne sont pas données a priori mais sont le produit de l'action.

Le modèle tel qu'il ressort du rapport Rué présente la particularité de faire de la fonctionnalité productive de l'action la raison d'être et le moyen de lutter contre l'exclusion (logique sociale). La fonctionnalité productive est en effet fortement définie ici comme surdéterminante à travers la forte articulation entre objectifs opératoires et entité économique et sociale homogène. Compte tenu de ces particularités, si l'action demeure sur le double registre de l'efficacité de l'entreprise et de la logique sociale de lutte contre l'exclusion, la fonctionnalité productive est dans ce cadre à la fois le but et le moyen par lequel se réalise la logique sociale. Implicitement, ce cas fait cependant l'économie de l'analyse des conditions permissives à l'atteinte de cet objectif, à savoir la création d'un collectif lorsque celui-ci n'est pas assuré par l'homogénéité des populations <sup>(28)</sup>, et les moyens pour produire la motivation des B.N.Q. lorsque les objectifs sont trop flous et l'invisibilité sociale des personnes trop grande.

C'est au fond à une forme de paradoxe que l'on risque d'aboutir si, pour mettre trop l'accent sur la fonctionnalité productive, on en arrivait à exclure de la démarche des populations **alors** jugées non conformes bien que relevant pleinement de la démarche (ici, les BNQ, mais le propos reste valide pour d'autres populations ciblées par des dispositifs homologues). Cette question,

---

28 Encore que dans ce cas, cette simple propriété nous semble bien insuffisante à la création d'un collectif qui, nulle part, ne semble faire problème dans le rapport Rué. Mais peut-être cela tient-il au fait que seule l'expérience MCA était alors très avancée, et on sent bien cependant que sa singularité ne tient pas que dans les éléments techniques déjà soulignés, mais aussi dans l'exemplarité que ce cas a représenté du point de vue de l'engagement de tous les acteurs et des soins apportés à l'opération, et sans doute de la personnalité de B. Schwartz qui l'a conduite et guidée de bout en bout.



on le sent bien, ce n'est pas la méthodologie qui la résoudra, c'est une question politique qui, comme toute les questions de cet ordre, ne peut renvoyer qu'à la philosophie.

## *II. Les terrains : doctrine et méthodes*

---

Très clairement, la plupart des terrains sur lesquels la Mission est intervenue présentent des distances avec le modèle complet tel qu'il ressort du rapport Rué. Dans un premier temps, on se propose de pointer rapidement les "distances" enregistrées dans les actions en PACA. par rapport au modèle Rué, surtout du point de vue des deux outils spécifiques précités (objectifs opératoires et groupes homogènes).

### **2.1. Les distances constatées**

Les 4 actions effectuées en région PACA présentent principalement deux types de difficulté :

1/ Difficultés à construire des objectifs opératoires ancrés dans la fonctionnalité de l'entreprise : dans tous les cas, il y a davantage ancrage sur des objectifs généraux que construction d'objectifs opératoires. La fonctionnalité de l'entreprise ( l'efficacité de l'entreprise) n'est pas interrogée d'emblée, les cas se positionnent davantage sur le registre général du "moderniser sans exclure" non défini :

– SNCF : préparer les personnels de niveau 1 aux examens de niveau 2. Il s'agit avant toute chose d'élever le niveau de qualification des intéressés, en vue de leur faciliter l'accès (via la formation continue) à des échelons hiérarchiques supérieurs. Il ne s'agit donc pas de changer l'organisation du travail, mais d'adapter les salariés à l'organisation existante par déplacements fonctionnels et hiérarchiques de ces derniers. On peut évidemment se demander alors ce qu'il en est aussi bien de l'aspect modernisation que des objectifs opératoires.

– PROCIDA : redonner aux salariés l'envie et la capacité d'apprendre dans le but de leur permettre un meilleur accès aux plans ultérieurs de formation continue, avec la possibilité pour

quelques uns de se préparer à une qualification reconnue. Il s'agissait donc prioritairement d'une (re)mise en mouvement de salariés qui, depuis longtemps, n'avaient plus eu de formations d'aucune sorte.

– VALBONNE : d'une part, élever le niveau de formation et de compétence des 38 agents, afin de les rendre autonomes et plus responsables; d'autre part, élargir et enrichir les tâches des intéressés tout en améliorant les conditions de travail. Il s'agit donc prioritairement de repositionner les agents en poste par rapport aux institutrices du point de vue de leur articulation à l'acte pédagogique. Ceci se réalise dans un contexte où la tendance est à la certification des agents nouvellement recrutés par la possession du CAP "petite enfance".

– SEPR : repositionnement de l'atelier de prémontage. Ce cas présente les conditions de définition d'objectifs opératoires, qui, mais ce n'est pas un hasard, est un atelier industriel. Il se pose néanmoins un problème d'homogénéité des groupes, et il faut souligner que les salariés concernés ne sont pas à proprement parler des BNQ mais plutôt des ouvriers qualifiés.

En fait, il semble que dans tous les cas, on se situe de fait sur le registre du repositionnement des B.N.Q. par rapport à une structure existante et un état des rapports sociaux. Cependant, ce repositionnement n'est pas principalement pensé et organisé par rapport à une fonctionnalité productive repérée en tant que telle mais par rapport à une fonctionnalité diffuse qui, au fond, est plus postulée ou espérée que véritablement mobilisée. De plus, s'il s'agit bien de restaurer l'employabilité des B.N.Q. au regard d'une structure existante, il ne semble pas que l'on se situe sur le registre du changement de l'organisation du travail.

2/ Difficultés à construire les groupes homogènes avec un ancrage réel sur le travail : cette logique du premier niveau, largement analysée précédemment, ne permet pas de retrouver l'entité économique et sociale homogène des personnes en formation, homogénéité qui est une condition nécessaire (mais à notre avis pas suffisante) pour qu'ils se constituent en collectif.

On a vu que, quel que soit leur forme, les modèles MNQ étaient construits sur le double registre de la fonctionnalité

productive et de la logique sociale mais que dans les cas de spécification totale, il y avait surdétermination par la fonctionnalité productive et nécessité corrélative des deux outils dont on vient de discuter. Par rapport aux choix qui ont été faits en PACA, l'absence de ces deux éléments crée des alternatives dont la réponse pratique n'est pas assurée automatiquement par la ressource générique de la philosophie et les outils de procédure.

La thèse que nous défendrons ici est celle qui consiste à dire que schématiquement, ces alternatives étaient sur le fond constituées de deux branches construites autour des tensions entre fonctionnalité productive et fonctionnalité sociale :

- La première branche vise à faire de la fonctionnalité productive le point essentiel de l'action, c'est-à-dire à opérer sur la dimension du changement réel du travail. Ici, la fonctionnalité sociale est le produit de la fonctionnalité productive.

- L'autre branche vise à faire de la fonctionnalité sociale (mieux être au travail par un travail sur les représentations, amélioration de l'employabilité) le point essentiel de l'action sans ancrages clairement définis sur la fonctionnalité de l'entreprise.

Il semble alors que la Mission en PACA (chargés de mission et animateurs) ait privilégié l'axe de la fonctionnalité sociale. En effet, dans certains cas, malgré les objectifs généraux qui étaient assignés à la Mission, il aurait été possible de retrouver la fonctionnalité de l'entreprise, à travers l'adaptation des B.N.Q. à l'organisation du travail préexistence et produite par les changements déjà initiés par l'entreprise. L'alternative aurait alors consisté à tendre vers l'intégration des B.N.Q. dans un modèle déjà en partie défini par l'entreprise.

Notre thèse vise alors à repérer les raisons pratiques objectives et les logiques d'acteurs qui ont conduit à cette orientation de l'action en insistant tout particulièrement sur l'acteur MNQ PACA, comme acteur non neutre qui oriente aussi -et peut être surtout- l'action. C'est la combinaison des raisons objectives -pas d'objectifs opératoires ni de groupes homogènes pour des raisons en large partie indépendantes des acteurs MNQ- et des logiques d'acteurs Mission (chargés de mission et animateurs) qui est

largement explicative des options "choisies". Cette combinaison sera plus précisément développée dans la partie suivante. Nous voudrions maintenant explorer ici les conséquences de l'absence d'objectifs opératoires (celles relatives aux groupes homogènes et à la constitution d'un collectif ont été analysées dans la première partie) sur les outils de procédure et, plus précisément, du point de vue de la gestion du flou et de l'incertitude que, justement, ces procédures autorisent.

## 2.2. La philosophie comme outil de gestion de l'incertitude

La conduite d'une opération sans objectif et sans groupe homogène pose en premier lieu la question centrale de la place de l'incertitude. Dans le modèle où il y a des objectifs qui trouvent une traduction fonctionnelle immédiate, avec des groupes homogènes, l'incertitude se retrouve sur la gestion du dispositif et de ses formes. Pour faire image, on ne connaît pas précisément le chemin mais on sait où il doit conduire. Par contre, on peut dire qu'il y a incertitude critique au sens des économistes <sup>(29)</sup> lorsque il n'y a pas d'objectifs opérationnalisables puisque aussi bien les formes concrètes (les chemins) que les orientations sont indéfinies.

Quand il n'y a pas d'objectifs opératoires et de groupes homogènes, le problème est celui de la construction d'un collectif et d'une orientation de l'action. Le point central est bien sûr ici celui de partir des (et de revenir aux) situations de travail. On peut considérer qu'il y a deux aspects à ce problème : un aspect technique (comment faire) et un aspect plus doctrinal (pourquoi faire) et ceci sur les deux temps de l'action tels qu'on a pu les repérer : .

---

<sup>29</sup> L'incertitude en économie est relative aux rapports entre un agent et les états de son environnement. Ce dernier est dit incomplet si la liste des états n'est pas parfaitement connue, incertain si on connaît les états mais pas leur probabilité d'occurrence, aléatoire ou risqué si le décideur peut allouer des probabilités objectives ou subjectives normalisées aux différents états. Par opposition à ce type d'incertitude, cette dernière est dite critique si elle concerne le cadre même de son action, c'est à dire concerne les règles ou les critères mêmes sur lesquels doit se fonder l'examen des états. Il est à ce propos frappant de constater l'analogie entre les travaux récents sur la rationalité procédurale (dans laquelle la décision n'est pas séparée de la procédure de décision) et la logique NQ (par opposition à la rationalité substantielle qui ne concerne que la décision, le plus souvent à partir de calcul portant seulement sur les états du monde, c'est à dire que les règles permettant d'évaluer ces états sont précisément définies).

– Un premier temps plus "revendicatif" lors des premières réunions des groupes. "L'objectif" est ici de construire l'adhésion (voire l'adhérence) des individus <sup>(30)</sup>. Compte tenu du caractère éclaté du groupe, la création d'un collectif BNQ peut passer par un "détour de production" comme on l'a vu dans la première partie.

– Un deuxième temps, celui de la construction d'un objectif pratique de l'action. Là aussi on retrouve les deux aspects précédents (technique et doctrinal). Mais ici, l'incertitude est encore plus forte, et renvoie, au fond, à la question centrale de la contingence de l'action (formes quasi aléatoires des pratiques concrètes) et aux types de régulation des formes émergentes de cette contingence (l'orientation).

Nous voudrions brièvement envisager ici quelques conséquences de l'incertitude critique découlant du manque d'objectifs opératoires sur certaines dimensions du dispositif : les animateurs, la formation, et les chargés de mission.

### 2.2.1. Les animateurs

Idéalement, l'animateur se trouve devant l'exigence d'être en position de médiateur vis-à-vis des différents acteurs. Lorsque ces derniers ne sont pas en phase sur l'orientation pratique de l'action, cette posture ne peut logiquement conduire qu'à prendre acte des différentes logiques professionnelles et organisationnelles qui guident ces acteurs. Bien sûr, ces logiques sont en oeuvre dans tous les cas, mais dès lors qu'elles s'exercent aussi sur la définition du sens de l'action, plus aucun principe (outil) n'assure le rôle de guidage permettant une emprise maîtrisée du dispositif. Ce que l'on a appelé la contingence de l'action est alors totale <sup>(31)</sup>, puisque les seules procédures de régulation prévues ne suffisent pas à créer ce sens. L'absence de ce dernier implique qu'au lieu d'être en position de médiation entre des acteurs et des objectifs dont, de fait, l'animateur

---

30 La nécessité chronologique de cet objectif tient au fait qu'il est une condition impérative pour une articulation ultérieure à des objectifs plus directement ancrés sur la fonctionnalité productive.

31 Car il y a, bien sûr, toujours peu ou prou contingence de l'action humaine. C'est même sur ce postulat que repose largement l'analyse stratégique des organisations.

est le garant, l'animateur se trouve en position de chambre d'écho de forces sur lesquelles il n'a aucune prise.

Cette situation ne se réfère pas uniquement aux simples rapports de force et intérêts divergents entre différents groupes professionnels dans l'entreprise, mais concerne aussi les logiques internes des B.N.Q. eux-mêmes. Ceci est d'autant plus clair -c'est-à-dire problématique- que les groupes de formés ne sont pas homogènes. Cet aspect est particulièrement repérable à travers une notion qui est souvent revenue dans les propos des animateurs : l'alignement des idées justes. Cette formule révèle deux dimensions importantes de la pratique -et de la philosophie- des animateurs. Une posture de neutralité vis-à-vis de l'émergence de ces idées : le savoir est détenu par les B.N.Q., l'animateur n'est là que pour permettre la mise à jour de ces idées. Une posture de médiation entre ces idées et leur reconnaissance dans l'entreprise, c'est-à-dire, là aussi, une forme de neutralité vis-à-vis de ce que l'on pourrait appeler la force intrinsèque de l'idée vraie (ces savoirs s'imposent d'eux-mêmes car, pour tous, ils sont justes).

La neutralité de l'animateur est logiquement une condition nécessaire d'une action sans objectifs. En effet, s'il n'y a pas d'objectifs opératoires, comment, mais surtout au nom de quoi amener les B.N.Q. à tendre vers un objectif, si ce n'est en laissant ceux qui savent (les B.N.Q.) aller où les compétences dont on les crédite les mènent. On voit bien cependant qu'il s'agit ici d'une posture qui, tout en puisant dans la ressource générique que constitue la doctrine, en est une application singulière puisque il est possible de réaliser d'autres lectures à partir de ces principes généraux <sup>(32)</sup>. Cette neutralité renforce cependant l'aspect contingent de l'action et accroît en conséquence la force et le poids de l'incertitude. Elle rend corrélativement plus cruciale la question de la gestion -de la régulation- des formes dans lesquelles s'incarne l'action <sup>(33)</sup>.

---

32 On examinera plus loin les raisons qui, en PACA, expliquent pourquoi il en a été ainsi.

33 Par exemple, dans l'entreprise Procida, le site de Beaucaire était le moins intéressant a priori (activité productive éclatée, fort taux d'analphabète), mais s'est révélé, à travers un accrochage à la démarche qualité, le plus porteur pour les BNQ. A l'inverse, le site de Marseille, a priori plus favorable, a seulement débouché sur des actions de formations à caractère de culture professionnelle générale. La contingence totale est, bien évidemment, imprévisible.

### 2.2.2. La formation

La question du contenu de formation élaboré dans une action sans objectifs n'est évidemment pas simple. En particulier, on voit bien que de ce point de vue les animateurs jouent un rôle crucial. La neutralité "logique" dont on a fait état pour l'alignement des idées justes devrait "logiquement" se retrouver ici. On pressent cependant la difficulté qu'introduit ce fait pour le professionnel de la formation qu'est l'animateur. Même "neutre", l'acte formatif est forcément une traduction faite par le formateur qui, peu ou prou, renvoie à une forme d'appropriation personnelle des "besoins" par l'animateur. Dans la mesure où il y a réinvestissement dans le travail de cette formation, ceci rend intenable la première posture de neutralité. A contrario, intervenir explicitement dans les choix formatifs pose à l'animateur le même problème que précédemment, à savoir celui des critères permettant de fonder ses choix, et, au delà, la question de sa responsabilité à intervenir en son nom propre dans la définition du chemin, voire des objectifs.

C'est à travers la question de la neutralité, aussi bien du point de vue des idées justes que de la formation, que se pose en fait le problème le plus fondamental de la seule doctrine comme ressource mobilisable, à savoir qui est responsable, c'est-à-dire qui assure et assume la traduction pratique de la philosophie. L'animateur, parce qu'il est au plus près du terrain, et qu'il doit de toute manière effectuer des choix quotidiens, est amené forcément à réaliser une partie de ces traductions. Si la neutralité est une posture qui apparemment est une forme de traduction intellectuellement conforme, voire confortable, on a vu qu'elle avait pour conséquence une moindre prise du dispositif MNQ sur les forces en oeuvre dans l'entreprise. En outre, cette posture est elle même un outil très général qui, comme les autres outils de ce genre, n'assure nullement des formes opératoires claires et univoques.

### 2.2.3. Les chargés de mission

Par rapport au point précédent de la responsabilité de la traduction, il est clair que les chargés de mission jouent un rôle central. Ils sont institutionnellement les garants -et les acteurs- d'une



bonne mise en oeuvre de la démarche MNQ. De ce point de vue, leur action est déterminante à plusieurs niveaux :

-Du point de vue de l'entreprise avec laquelle ils définissent et négocient les modalités de l'action MNQ. Ils ne sont pas ici seulement des responsables institutionnels, ils sont surtout les principaux acteurs de la construction de ce que devra être l'action.

-Du point de vue des animateurs, ils sont à la fois les "professeurs" qui leur enseignent ce que sont philosophie et méthodologie MNQ, et les professionnels qui définissent et guident leurs pratiques.

-Du point de vue du déroulement de l'action, ils sont les capitaines du navire, c'est-à-dire indiquent sans cesse la route, et, s'ils ne font pas la pluie et le beau temps, ce sont néanmoins principalement eux qui "négocient" le meilleur cap.

C'est relativement à ce dernier point que les chargés de mission se trouvent dans une situation où ils ne disposent, eux-aussi, que de seules ressources génériques, ce qui est d'un certain point de vue beaucoup <sup>(34)</sup>, mais les oblige à opérer les traductions opératoires que ces ressources exigent. On a vu que compte tenu d'un ensemble de raisons objectives, les terrains pouvaient ne pas présenter toutes les propriétés requises. Mais, par exemple, cela n'exclut pas que, même alors, la phase de contractualisation avec l'entreprise puisse comprendre explicitement la définition ultérieure d'objectifs opératoires pour autant que les chargés de mission soient convaincus que cela est une nécessité impérative <sup>(35)</sup>. C'est peut être un des résultats importants du travail entrepris en commun que d'avoir clairement repéré et explicité un certain nombre de conditions, non énoncées en tant que telles dans le rapport Rué, sur lesquelles l'attention de la Mission devait être portée.

---

34 Comparativement à bien d'autres situations où les acteurs ne disposent de rien, c'est à dire du seul sens commun.

35 Ainsi, sur le site de Beaucaire déjà évoqué juste précédemment, le centrage sur la démarche qualité par ailleurs en cours dans l'entreprise est-il presque un hasard et nullement une orientation assumée et explicitement négociée avec l'entreprise. Ceci n'est évidemment pas sans conséquences sur les formes de reconnaissance du travail effectué et sur les conditions de pérennisation des acquis.

On peut en effet remarquer que dans le modèle tel qu'il ressort du rapport Rué, tout, ou presque, est conclu et réglé lors de la phase de contractualisation, ensuite, le seul et correct fonctionnement de la mécanique procédurale est censé assurer le bon déroulement de l'action. Dans ce cadre, le rôle et la fonction des chargés de mission se résument à la gestion/surveillance du bon déroulement des choses. On peut penser, surtout dans les cas où toutes les conditions ne sont pas préalablement remplies <sup>(36)</sup> que les chargés de mission doivent aussi être une force de proposition et de renégociation, mais cela suppose à la fois une prise de distance par rapport aux terrains et des positions claires sur les articulations souhaitées entre fonctionnalité productive et logique sociale.

---

<sup>36</sup> Mais à notre avis, ceci reste vrai dans tous les cas.

## *Conclusion*

---

### *Mise en oeuvre des actions "Requalification" en PACA*

Comme on vient de le voir, l'intelligibilité -incontestable- de la doctrine n'assure pas, par elle-même, la définition de son mode opératoire. Le "modèle" MCA constitue, à cet égard, une évidente avancée. Pour autant, il n'est peut être, dans un contexte donné, que la traduction possible d'un référentiel dont il faut concevoir la pluralité des modes de déclinaison en raison, précisément, de la diversité des situations et des problèmes d'opérationnalisation. C'est en tout cas le point de vue des membres de la mission en PACA que de soutenir qu'il y avait impossibilité objective -dans tous les cas concrets auxquels ils ont été confrontés dans le cadre de leurs démarches prospectives auprès des entreprises régionales- de monter des opérations à tous égards conformes au référentiel.

## *I. Les actions régionales et leurs contraintes*

---

C'est ainsi que les entreprises régionales contractantes ne s'inscrivent que relativement dans une démarche de modernisation impliquant à la fois des changements technologiques et organisationnels. C'est ainsi encore que l'homogénéité des groupes n'est pas assurée là où elle devrait l'être : dans l'identité de la situation de travail et dans une communauté d'expérience nourrie de coopérations concrètes. La constitution des groupes s'est donc faite en fonction d'un autre principe : la position dans la structure des qualifications, saisie la plupart du temps à partir des niveaux indiciaires.

Il n'est pas possible de juger ici sérieusement de ce qui, dans cette matière, procède de contraintes objectives et de ce qui relève d'une insuffisante élucidation doctrinale par les membres de la mission régionale. Tout au plus peut-on chercher à comprendre et tenter de reconstituer les conditions de l'expérience.

La doctrine fondatrice de la Mission est d'une originalité certaine. Sans doute trouverait-on, avant l'existence de la mission et/ou hors d'elle, des traces d'un discours populiste et critique qui crédite "les gens d'en bas" de quelque savoir. Mais ces actes de foi n'ont jamais, auparavant, pris à ce point forme institutionnelle et instrumentale. Installés dans leur fonction, les membres de la mission ont donc eu, d'abord, à crédibiliser leur entreprise atypique et à en assurer la pédagogie. Cela requiert du temps, mais ce temps requis est, aussi, du temps compté ; de ce temps qui passe et où se joue la légitimité et l'existence même de l'institution. On peut imaginer sans peine les termes d'un dilemme : soit camper sur une position doctrinale rigoureuse et risquer de ne jamais pouvoir engager une action, soit chercher avec une entreprise la meilleure ligne de compromis et, ce faisant, opérer une dérive par rapport au référentiel. De cette tension, les membres de la mission PACA ont témoigné sans détour lorsqu'ont été évoquées les expériences, abouties ou avortées, de négociations préalables à la contractualisation. Au delà même de l'originalité de la démarche qui

devait être, en quelque sorte, enseignée aux entreprises et des difficultés et aléas d'une pédagogie qui heurtait le sens commun, il fallait aussi compter avec l'ambiguïté des mobiles des partenaires.

Les entreprises et, en leur sein, particulièrement ceux qui occupent les fonctions relatives à la direction des ressources humaines, tentent de résoudre une contradiction structurelle : la conviction, plus ou moins établie que la productivité et la compétitivité dépendent du degré de mobilisation de la force de travail achoppe sur l'incertitude fondamentale du marché. Autrement dit, en même temps que le personnel de l'entreprise est appelé à adopter une posture active au travail, pèse sur son destin l'hypothèque du licenciement. Du coup, les raisons de s'engager dans une opération de requalification mêlent parfois -il nous a été donné de l'observer- une stricte logique économique et une logique plus "sociale" où l'entreprise apparaît soucieuse, par exemple, d'assurer, par la formation, un meilleur niveau d'employabilité de son personnel le moins qualifié, et ce faisant, d'augmenter ses chances de reclassement sur le marché du travail dans l'hypothèse d'un licenciement. Il est donc clair que la contractualisation d'une action de requalification s'opère au moyen d'un travail d'élucidation et de négociation qui ne saurait jamais être totalement achevé sous peine de faire apparaître crûment la différence des points de vue et des intérêts et, par contrecoup, de mettre un terme à une dynamique dont chacun escompte plus ou moins clairement qu'elle servira ses objectifs.

A ces considérations relatives, d'une part, à la logique d'institution et, d'autre part, aux difficultés de convertir pleinement à la doctrine des partenaires forgés à des modes de pensée radicalement autres et pris dans des incertitudes et des contradictions qui hypothèquent l'élucidation de leurs mobiles, il faut enfin ajouter une remarque relative au tissu productif régional. La prédominance des PME en PACA est une réalité qui façonne et réduit l'espace d'action d'un organisme tel que la MNQ. Les petites entreprises, en effet, outre leur moindre propension à investir dans la formation, -tenues qu'elles sont par la nécessité de répondre, avec des moyens limités, à la demande- se prêtent moins -en raison de leur taille- à la composition de groupes homogènes du point de vue des situations de travail. La conjonction de ces caractéristiques ne pouvait que conduire les membres de la mission à rechercher des

partenaires dans une part réduite du tissu productif régional. A l'évidence, le modèle qui sous-tend la politique de requalification de la MNQ est primordialement inspiré par la réalité de la grande entreprise industrielle en phase de modernisation (i.e. d'investissement matériel et de transformation de l'organisation du travail et du mode de gestion). Fallait-il, localement, s'en tenir à un constat d'impossibilité d'agir ou tenter de traduire la doctrine en fonction du contexte ?

## *II. Les actions régionales comme construction spécifique et arbitraire*

---

Ce qui précède invite à ne pas céder à une forme d'illusion technocratique qui, se limitant à interroger l'intelligibilité et la cohérence d'un dessein rationnel, supposerait ipso facto résolue la question de sa mise en oeuvre. Etre en charge de la Mission, c'est tout à la fois, être capable d'assumer une profonde compréhension de ses attendus et de sa finalité et de les traduire dans un contexte spatio-temporel qui, de mille façons, ne se prête pas à une pure et simple application de préceptes.

Pour autant, faut-il réduire l'explication des choses au point de vue déterministe qui consiste à rendre raison de l'action à partir de ses seules contraintes et ne voir, dans les membres de la mission que des exécutants d'une partition qu'ils n'auraient pas contribué à écrire en fonction de leurs vues propres ?

Sans doute faudrait-il, pour être pleinement conséquent avec l'hypothèse qui, tout au contraire, postule que les membres de la mission sont, pour une part, acteurs du processus, se donner les moyens de les caractériser. Ceci supposerait notamment une étude de leurs représentations en matière de qualification et de formation et une exploration de leurs trajectoires biographiques. On tendrait, de la sorte, vers l'élucidation de ce qui définit, fondamentalement, leur manière de comprendre et de projeter le sens de l'action qu'ils ont menée pratiquement et qui, pour une bonne part, échappe à leur conscience immédiate. Mais à bien considérer la nature des contrats qu'ils ont réalisés et, plus encore, leur pratique en matière de recrutement et de délégation vis-à-vis des animateurs, il semble possible d'avancer quelques hypothèses.

Globalement, les actions menées en PACA relèvent d'une logique diffuse d'investissement immatériel. On peut qualifier de diffuse une démarche primordialement fondée dans la conviction que l'investissement opéré ne saurait être sans effet positif sur les

capacités et comportements de ceux auxquels il s'applique. Sans toute, dans la plupart des cas, les entreprises contractantes ont-elles souhaité que les actions de formation confiées à la MNQ se soldent par une forme de validation et de certification des compétences acquises et/ou constituent le préalable à une véritable formation qualifiante. Mais jamais ce souci d'objectivation ne s'est traduit par la volonté d'articuler précisément l'investissement à un référentiel de métier ou de poste de travail et par la mise en place de procédures d'évaluation de l'incidence productive de la formation. L'ambition de moderniser sans exclure peut-elle se satisfaire de l'adaptation du credo -plus ou moins généralisé dans l'espace professionnel des formateurs et dans celui des directeurs des ressources humaines- suivant lequel la formation est, par essence, bénéfique et propre à réduire les probabilités d'éviction du marché du travail? On imagine, à l'inverse, que les membres de la mission auraient pu opérer une forme de pression sur les entreprises pour les conduire à interroger ce lieu commun et, en les poussant à expliciter les raisons de leur démarche, aient obtenu de leur part une visée de clarification relative à l'organisation productive visée au terme du processus.

Faut-il, pour comprendre qu'il n'en ait rien été ou presque, revenir à la seule nécessité -plus haut évoquée- suivant laquelle les membres de la mission étaient tenus d'engager des actions et de crédibiliser l'institution ? Ou peut-on considérer que l'engagement dans des contextes qui n'articulent pas formation et organisation du travail révèlent une conception spécifique et arbitraire de leur rôle ? Spécifique au moins par différence avec le modèle MCA. Arbitraire -ce qui ne veut pas dire illégitime- car discutable au regard des manières possibles de "lire" et d'opérationnaliser la doctrine originelle. Il est possible d'aller plus loin dans l'explicitation de cette hypothèse en prenant en considération la mise en oeuvre des actions au travers de la question du choix et des modalités de formation des animateurs.

Outre que le choix des animateurs paraît être une procédure mal définie et laissée, dans certains cas, à la volonté de l'entreprise, le plus grand flou semble caractériser leur formation. S'agissant d'actions de formation diplômante, devant se conclure par une certification, on pourrait penser que leur recrutement aurait été pensé en fonction de leur degré d'expertise. En vérité, un autre principe a prévalu, moins conscient et quasi indicible, qui privilégiait



ce que la sociologie de BOURDIEU désigne par les concepts d'habitus et d'ethos et que, pour faire vite et au risque d'être quelque peu simpliste, on pourrait traduire par une expérience du monde (ou un rapport au monde), fondateur d'une distance ou d'une proximité culturelle entre les agents sociaux.

Les animateurs, en effet, ont été recrutés davantage pour des qualités sociales et culturelles que pour leur savoir académique. En cela, leur choix révèle que l'important, pour les membres de la mission régionale, réside dans leur capacité à côtoyer le monde des bas niveaux de qualification et à opérer entre eux et le reste de l'entreprise (l'encadrement notamment) une médiation que l'instauration progressive d'une coupure sociale entre ces catégories rend indispensable à toute entreprise de mobilisation du personnel. L'invisibilité sociale de certaines catégories de travailleurs est tellement intériorisée, par ceux-là mêmes qui en sont victimes, qu'on ne saurait imaginer qu'elle ne soit pas traitée en tant que telle et comme un préalable incontournable à la restauration de dispositions psycho-affectives qui conditionnent toute capacité d'apprentissage et toute probabilité d'implication au travail.

Membres de la mission et animateurs partageaient fondamentalement -au point de ne pas avoir à l'explicitier- le raisonnement et la sensibilité qui sont la base d'une traduction spécifique de la doctrine : celle qui consiste à poser, à partir d'un regard sur la réalité des rapports sociaux dans l'entreprise, que la motivation de l'acteur est proportionnelle à la reconnaissance symbolique et pratique dont il est l'objet. A quoi servirait l'investissement formation s'il devait s'appliquer à des personnes convaincues de leur inexistence ?

Parce que la tâche, implicitement, consiste dès lors à faire émerger une problématique de la reconnaissance sociale, les animateurs se voient assignés, de fait, une fonction de médiation. Parce qu'extérieurs à l'entreprise, parce que capables d'une empathie suffisante avec les catégories occultées de l'entreprise et parce qu'investis d'une autorité et d'un pouvoir relatifs, ils pouvaient prétendre débloquer des situations que l'histoire et le mode de fonctionnement de l'entreprise ont créées et fixées. Dans ces conditions, le recrutement avait toutes les raisons de s'opérer sur la base d'une forme de compétence sociale, produit d'une histoire

incorporée, ne nécessitant ni un contrôle des acquis académiques ni une formation particulière. Les difficultés exprimées par les animateurs quant à la réalisation de leur fonction, tiennent moins à leur incapacité à établir le contact et à engager une transformation de la subjectivité des personnes en formation que de l'indétermination qui caractérise leur action dès lors que, cette transformation étant opérée, il s'agit de savoir qu'en faire et comment orienter et stabiliser ces dispositions nouvelles.

La mission nouvelles qualifications, en PACA, a, au bout du compte, pris fondamentalement au sérieux l'hypothèse suivant laquelle ce sont des processus de stigmatisation sociale qui sont au principe de l'incapacité de certains agents à faire montre d'autonomie et de capacités diverses. Acquis à cette conviction, arc-boutée par rapport à un objectif d'émancipation, elle a tenue pour seconde -sinon pour secondaire- la question de l'articulation de la ressource humaine à la logique productive qui, pourtant, dans le modèle originel, paraît avoir été pensée comme le registre et la condition d'une stabilisation du résultat de l'action formative. Il y a fort à parier que le recrutement des membres de la mission, au niveau national, s'est opéré d'abord en fonction de critères idéologiques -essentiels sans doute car comment espérer une mise en oeuvre convenable de la doctrine et du pari culturel qui la caractérise sans une réelle adhésion à ses vues ?- et, ce faisant, a puisé dans une population relativement distante des questions d'organisation du travail et de management.

Etait-il possible, sur l'échiquier socio-culturel français, de trouver des agents qui cumulent la double capacité ? La séparation des mondes sociaux n'est-elle pas le fin mot de la difficulté que paraît constituer la gestion conjointe de deux points de vue ou de deux professionnalités ?

# *ANNEXES*

---

# *ANNEXE I*

---

## *CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DES ACTIONS "REQUALIFICATION" MÉNÉES EN P.A.C.A.*

---

• *Chimie (PROCIDA)*  
*Deux établissements d'une même*  
*entreprise*  
*70 opérateurs*  
*Accès à la formation continue*

---

**Branche :** Chimie

**Localisation :** Beaucaire, Marseille  
(Provence-Alpes-Côte d'Azur)

**Entreprise et Public :**

- Société Procida : 700 salariés
- 70 opérateurs de faible niveau de qualification.

**Exposé du problème :**

Au cours de l'année 1990, cette entreprise de fabrication de produits phyto-sanitaires fait le constat qu'un nombre très significatif de ses agents de fabrication, conditionnement ou manutention, notamment ceux situés aux coefficients 140 et 160, ont été quasiment exclus du bénéfice des plans de formation continue qui se sont succédés pendant les cinq années précédentes.

Il s'agit pour la plupart, de salariés ayant une ancienneté importante (entre 15 et 20 ans voire plus), qui sont considérés comme ayant largement contribué au développement de l'entreprise.

Cette situation, outre l'injustice sociale qu'elle représente, est un facteur de risque pour les intéressés compte tenu des changements techniques et organisationnels auxquels l'entreprise peut se voir confrontée dans l'avenir.

Souhaitant anticiper ce risque, la direction s'est engagée dans la négociation d'un accord d'entreprise portant sur l'évolution des compétences de ces salariés. La Mission Nouvelles Qualifications a été associée à l'élaboration et à la mise au point de cet accord qui a vu le jour en avril 1991. Une étude exploratoire sur la faisabilité d'une opération de "Requalification" a été ensuite engagée. 70 personnes se sont portées volontaires pour s'engager dans cette action.

#### **Objectif de l'action :**

L'action a pour objectif de redonner aux salariés des catégories concernées à la fois l'envie et la capacité d'apprendre dans le but de leur permettre un meilleur accès aux plans de formation continue (à partir de 1993), avec pour quelques uns d'entre eux la possibilité de se préparer à une qualification reconnue.

#### **Partenariat :**

Outre les deux établissements concernés et la Mission Nouvelles Qualifications, l'action repose sur un partenariat qui associe : un organisme de formation (GRETA d'Aubagne La Ciotat) et un cabinet de formation et de conseil en ressources humaines à Marseille (AJCR).

Financement : FNE.

#### **Caractéristiques :**

Démarrée en octobre 1991, l'action s'est achevée en décembre 1992.

Pour soutenir la motivation des intéressés, l'entreprise s'est engagée à faciliter l'accès à des postes revalorisés ce qui explique le très faible nombre d'abandons au cours de l'action.

Afin de tenir compte des caractéristiques propres à chacun des deux établissements distants de 100Kms, il a été constitué au sein d'eux un comité technique associant sous la responsabilité

du DRH et du service formation, les hiérarchies des services directement concernés, les organismes assurant l'animation du dispositif et la Mission Nationale Nouvelles Qualifications.

L'action a concerné des personnes ayant des niveaux de formation initiale assez hétérogènes. Pour une quinzaine de salariés non alphabétisés en français, une action spécifique a été mise en place. Nécessairement longue, cette action se poursuit au delà du terme même de l'action sur l'année 1993.

### Résultats :

En l'absence de validation externe, les participants à l'action ont reçu une attestation reconnaissant l'assiduité et les efforts fournis pendant toute la période de formation.

Certains salariés ont souhaité poursuivre l'effort de formation en préparant le CAP de conducteur d'appareil chimique.

D'autres (les caristes) vont bénéficier d'un stage de 5 jours auprès de l'IPTM pour acquérir des compétences supplémentaires dans la conduite des chariots automoteurs.

Au total près de 50% des intéressés vont avoir accès aux formations prévues dans le plan de formation 1992/1993.

On peut noter également que cette opération a conduit des ouvriers de la chaîne de conditionnement de l'établissement de Beaucaire à proposer des formes d'autocontrôle. Ces propositions ont débouché sur une réorganisation du travail à la chaîne s'inscrivant dans la démarche qualité menée par ailleurs par l'entreprise.

\*

\*

\*

- 
- *Collectivité locale*  
*1 Mairie de 400 salariés*  
*38 agents répartis sur 3 sites*
- 

**Branche concernée :**  
Collectivité locale

**Localisation :**  
Valbonne  
(Alpes Maritimes)

**Entreprise et public :**

Mairie de Valbonne :  
400 salariés.  
22 agents spécialisés répartis sur 3 écoles maternelles.  
16 agents d'entretien répartis sur les 3 mêmes écoles maternelles.

**Exposé du problème :**

La volonté d'améliorer la qualité du service rendu à la collectivité a amené la municipalité de Valbonne à s'interroger sur la nécessaire élévation du niveau de qualification de 38 de ses agents travaillant dans les écoles maternelles de la commune. Après avoir pris contact avec la Mission Nouvelles Qualifications en vue de monter une opération de "Requalification" pour l'ensemble de ces personnes, la



municipalité a retenu le principe d'une action ciblée sur ces deux catégories de personnel et sur un objectif précis : favoriser une meilleure intégration des agents dans les équipes éducatives, au travers d'une réflexion collective menée avec l'Education Nationale, en particulier sur les évolutions de fonction.

### **Objectif de l'action :**

L'action vise un double objectif :

- élever le niveau de formation et de compétence des 38 agents, afin de les rendre plus autonomes et plus responsables,
- élargir et enrichir les tâches des intéressés tout en améliorant les conditions de travail.

### **Partenariat :**

Outre la Mission Nouvelles Qualifications, l'opération associe les divers acteurs de la collectivité locale (élus, responsables administratifs, syndicats de salariés), l'Education Nationale (IEN, directeurs d'écoles, instituteurs), le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) et le CEREQ.  
Financement : CNFPT et MNNQ.

### **Caractéristiques :**

Démarrée en Mai 1992, l'action prendra fin en décembre 1993. Cette opération qui n'a pas de visée diplômante, s'inscrit dans le cadre d'un accord conclu entre le CNFPT et la Mission, en vue de mieux appréhender l'évaluation des compétences des agents de la fonction publique territoriale, et d'y apporter une réponse plus adéquate en terme de formation. Sa spécificité tient au fait que les agents ont un double référent, voire une double hiérarchie : Mairie et Education Nationale.

### **Résultats :**

D'ores et déjà, les effets se font sentir : meilleure considération des agents, rapprochement avec l'équipe éducative,

amélioration de la communication dans les services de la mairie  
et avec les écoles, développement du sentiment de  
professionnalisme.

\*

\*

\*

---

- **SNCF**  
*Etablissement de Nice*  
*10 agents*  
*Nouvelle organisation du travail*

---

**Branche :**

Transports Publics - SNCF

**Localisation :**

Nice

**Entreprise et public :**

- SNCF : Centre d'exploitation de Nice
- 10 agents de faible niveau de qualification.

**Exposé du problème :**

Dans le cadre de sa politique générale de formation en direction des agents de niveau 1, la direction de la SNCF a demandé à l'Education Nationale, à travers son réseau de GRETA, et à la Mission Nouvelles Qualifications d'intervenir sur quinze sites pour mener des opérations de "Requalification". Le but recherché consiste à aider les agents en question à passer l'examen interne leur permettant d'accéder à une qualification supérieure.

Le Centre d'exploitation de Nice s'est porté volontaire pour engager 10 agents dans une action de "Requalification". Cette opération s'est inscrite par ailleurs dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail concernant le fret.

**Objectif de l'action :**

L'action vise un triple objectif :

- préparer 10 agents à l'examen leur permettant de passer du niveau 1 au niveau 2
- faire participer les intéressés à la définition de la nouvelle organisation du travail
- faire découvrir à la direction et à l'encadrement des méthodes de formation non scolaires, basées sur l'acte productif.

**Partenariat :**

Outre l'entreprise et la Mission Nouvelles Qualifications, l'action a reposé sur un partenariat qui associe un organisme de formation (GRETA) et le conseiller régional en formation de la SNCF.

**Caractéristiques :**

Démarrée en Mai 1992, l'action s'est terminée en 1993. Après une phase difficile liée au comportement plutôt revendicatif des intéressés, un déblocage est intervenu au bout de six mois, période apparemment nécessaire pour faire passer les agents d'une attitude de repli à celle d'acteurs de leur formation. Les agents se sont motivés au point de produire un document explorant les possibilités de mise en place d'une unité de petite maintenance.

**Résultats :**

La formation a apporté aux agents une facilité d'expression qu'ils n'avaient pas auparavant. Ils ont été reçus à leur examen et ont ainsi pu accéder à la qualification d'agent de niveau 2.

L'action a permis à la direction comme à l'encadrement de découvrir des potentialités insoupçonnées chez les agents de niveau 1, ainsi que l'intérêt de lier l'action de formation à l'acte de travail. Elle a en outre facilité la mise en place de la nouvelle organisation du travail dans le fret.

\* \* \*

## *ANNEXE II*

---

### *RÉSUMÉ DU "RAPPORT P. RUÉ"* *DU 17 JUIN 1992*

**Remarque :** ce résumé effectué du "rapport Rué" relève de notre entière responsabilité. Il ne prétend pas à l'exhaustivité. Par ailleurs nous avons exploité le "rapport Rué" dans une perspective très précise, à savoir l'élucidation du référentiel dont disposait la MNQ P.A.C.A. dans la conduite des opérations "Requalification". C'est pour cette raison que le résumé ici effectué tente de repérer les points de méthode et les points de doctrine contenus dans le "rapport Rué".

## RÉSUMÉ DU "RAPPORT P. RUÉ" DU 17 JUIN 1992

### OBJECTIF MAJEUR DE L'ACTION "REQUALIFICATION" :

---> moderniser sans exclure

\*Moderniser : changement

\*Sans exclure : le changement doit se concrétiser par des mouvements dans les qualifications et les emplois des personnels de premier niveau de qualification.

--->logique d'action : transformatrice des emplois existants et de l'organisation du travail à partir d'une certaine pratique de la formation.

### HYPOTHÈSES DE BASE (OU POSTULATS) QUI SOUS-TENDENT L'ACTION :

\*Les exécutants de premier niveau sont détenteurs d'informations nécessaires à l'efficacité de l'entreprise. Ils sont les mieux placés pour repérer les dysfonctionnements dans le processus de production.

\*La situation de travail peut être formative, s'il y a alternance et réinvestissements des savoirs acquis dans la pratique de travail.

### QU'EST-CE ALORS QUE L'ACTION REQUALIFICATION ? (p. 24)

\*UNE DÉMARCHE : Elle se traduit par des principes généraux, une logique d'action qui part de l'existant. Elle s'appuie sur des objectifs et s'affirme par l'implication de tous dans la construction progressive des changements en cours.

\*UNE MÉTHODOLOGIE : Elle prend sa source dans l'expression des salariés sur leur situation de travail, les problèmes et dysfonctionnements qu'ils rencontrent dans leur pratique professionnelle. Elle se prolonge par l'acquisition de savoir-faire,

d'une méthodologie d'action et se conclut par un changement. C'est donc **une approche par les dysfonctionnements, la résolution de problèmes et le réinvestissement dans les situations de travail.**

**\*UNE ORGANISATION :** Durée et rythme de formation, séquence de formation, animation, disponibilité, système de régulation...

### **Remarques :**

1-L'action "Requalification" n'est pas un produit fini, mais une manière de conduire le changement.

2-Le produit est au départ incertain et n'est connu qu'au terme de l'action. Ceci signifie que l'action ne se définit qu'une fois achevée.

3-C'est une démarche de "Gestion de l'incertitude", parce qu'elle ouvre la voie à de nouvelles alternatives. Mais il y a un cadre prédéfini très fort qui fait qu'elle est sécurisante.

4-Parce qu'elle est collective et qu'elle part de l'expression des salariés, elle permet la créativité. Mais c'est aussi ici que se joue l'incertitude.

5-Puisqu'elle est construite autour d'objectifs définis lors de la contractualisation, l'évaluation se fait en continu, tout au long du déroulement de l'action.

## **TROIS PHASES DANS L'ACTION REQUALIFICATION**

### **1-PHASE DE CONTRACTUALISATION**

\*Période de détermination des objectifs et des conditions de faisabilité

\*Les conditions de faisabilité se déterminent à partir de la méthodologie d'action.

### **2-PHASE DE PRÉPARATION DE L'ACTION**

\*Période de sélection des animateurs-formateurs et de leur préparation.

### **3-PHASE DE RÉALISATION DE L'ACTION**

\*Elle s'appuie sur la méthodologie de l'action "Requalification" qui prend sa source dans l'expression libre des salariés.

\*



## PHASE DE CONTRACTUALISATION

C'est la phase capitale. Elle comprend 4 étapes :

- \*Le diagnostic
- \*La consultation des représentants du personnel
- \*Les entretiens
- \*La faisabilité de l'action

### A-LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic constitue le premier pas dans la construction de l'action "Requalification".

Il y a ici encore 3 étapes à considérer :

- 1\*La demande
- 2\*Le traitement de la demande
- 3\*L'élaboration d'un premier schéma d'action.

### LA DEMANDE

La MNQ doit ici se poser les questions suivantes : quelle est l'origine de la demande ? Comment est exprimée la demande ? Quelle est la nature de la demande ?

#### Conditions (Points de doctrine) :

- \*La demande doit être formulée par la Direction de l'entreprise, c'est à dire la personne qui a le pouvoir de décision.
- \*La demande doit au final être exprimée par écrit.
- \*La nature de la demande doit intéresser la MNQ, c'est à dire répondre aux critères suivants.

--->La demande doit comporter une dynamique, une volonté de changement qui doit se concrétiser au niveau économique et/ou technologique et/ou organisationnel.

--->Ce changement doit avoir des répercussions sur l'emploi des salariés de premier niveau de qualification :

\*niveau inférieur ou égal au niveau V

\*Emploi inférieur à l'emploi d'un salarié titulaire d'un CAP.

## LE TRAITEMENT DE LA DEMANDE

Jusqu'ici, la MNQ a une présomption que l'action "Requalification" peut être une réponse aux problèmes (nature) évoqués par l'entreprise. Il faut maintenant confirmer cette intuition.

Il s'agit donc ici d'une période d'analyse à l'issue de laquelle il sera déjà possible de formuler l'hypothèse de l'opportunité d'une action "Requalification".

### Points de méthode :

C'est une approche progressive à plusieurs phases :

1-Approfondissement de la demande et de la connaissance de l'entreprise //

2-Présentation de l'action "Requalification"

3-Définition des objectifs de l'entreprise

4-Identification du changement

5-Elaboration de la réponse de l'entreprise et de la MNQ

(3+4+5+6=Vérification de l'adéquation entre la demande, la réalité de l'entreprise et la proposition de la M.N.Q.)

**Méthode d'action :** réunions de la MNQ avec la Direction de l'entreprise (et éventuellement ses plus proches collaborateurs), et dès la 2ème réunion le DDTE-FP (qui doit confirmer l'engagement de l'Etat).

**1 et 2-Approfondissement de la demande et présentation d'une action "Requalification"**

La présentation de l'action se fait parallèlement à la présentation de l'entreprise, au cours de la première rencontre avec l'entreprise. Ce parallélisme montre bien le cheminement des deux partenaires vers l'action.

### Objectifs :

\*Parvenir à situer la demande adressée à la MNQ dans le contexte de l'entreprise. Il faut alors approfondir la connaissance de l'entreprise dans ses dimensions économiques, technologiques, organisationnelles, sociales et juridiques.

**Remarque** : il ne s'agit pas de rechercher l'exhaustivité qui est illusoire dans la mesure où l'entreprise est sans cesse en mouvement.

\*La présentation de l'action vise à obtenir l'adhésion des divers acteurs à la nature de l'intervention de la MNQ et aux moyens utilisés (à ce stade il s'agit de l'adhésion de la direction).

### 3-Définition des objectifs de l'entreprise

#### Objectif :

Ce moment semble important dans la phase de diagnostic. Il vise à définir les objectifs opératoires de l'entreprise, qui seront un point d'ancrage à la construction des objectifs de l'action.

#### Points de méthode :

Bien souvent l'entreprise n'a pas défini de demande précise. La MNQ doit donc travailler avec elle sur les objectifs généraux afin de les transformer en objectifs opératoires. Une fois retravaillés à l'issue de la phase de contractualisation, ils deviendront les objectifs de l'action.

Il faut donc distinguer :

--->les **objectifs généraux** de l'entreprise (conduite de projet)--->la MNQ n'a pas à se prononcer à ce niveau là.

--->les **objectifs opératoires** (stratégies économique, industrielle, sociale)->C'est ce qui intéresse la MNQ. Il faut donc amener l'entreprise à les définir.

#### **Remarque :**

Dans ce travail, la MNQ peut s'appuyer sur le diagnostic court proposé et élaboré par l'ANACT.

#### 4-L'identification du changement

C'est la dernière phase du traitement de la demande qui va confirmer ou non la pertinence de l'action "Requalification".

L'identification du changement va se faire à partir des objectifs opératoires qui doivent contenir les dimensions économique, industrielle et sociale de l'atelier ou du service déjà identifié.

C'est en comparant la réalité présente aux objectifs opératoires que l'on peut déterminer la nature du changement.

#### Classification des changements :

\*Technologique

\*Economique (produit/marché)

\*Progrès continu (maintien d'une bonne position marché/produit d'une entreprise)

\*Organisationnel (cas rare à l'état pur)

Il convient donc de repérer le changement **dominant**, c'est à dire celui qui entraîne les autres. Ceci permet de mieux construire la réponse de la MNQ à l'entreprise.

Le rapport effectué par la Mission tente ensuite un premier rapprochement entre ces divers changements et l'action "Requalification". Il établit alors un lexique de mise en garde à trois niveaux :

1-L'opportunité d'une action "Requalification",

2-Les risques engendrés par l'action "Requalification",

3-Les limites mêmes d'une action "Requalification".

#### Remarque :

Il est ici difficile de repérer notre découpage entre points de méthode et points de doctrine. (Le premier niveau se réfère cependant plus aux points de doctrine).

#### --->1-L'opportunité d'une action "Requalification"

\*Le moment de l'action : cette variable est traitée en référence aux changements technologiques. La MNQ ne peut intervenir lors d'un changement technologique en cours. Et ceci parce qu'une action "Requalification" part toujours de l'existant (organisation stable,

positions des acteurs stables). Or si le changement est à l'oeuvre, il n'est pas possible de construire l'action à partir de dysfonctionnements et problèmes connus par les salariés.

**\*La condition de non exclusion** : la MNQ ne prévoit pas d'exclusion sauf à la marge (exemple : le critère d'âge). Or il y a souvent une perspective de licenciement introduite dans le projet de changement technologique. La MNQ doit s'assurer du contraire, sinon l'action n'est pas réalisable.

**\*L'impératif d'enrichissement des emplois et d'évolution des qualifications** : les changements, qu'ils soient technologiques, économiques (technique du juste à temps) ou organisationnels (l'entreprise artisanale qui s'industrialise) ne sont pas toujours porteurs de requalification. La MNQ doit donc s'assurer que le projet inclut réellement un enrichissement des emplois. Par exemple, pour l'entreprise artisanale qui s'industrialise, la tentation est forte de passer à une organisation taylorienne du travail. Le challenge de la MNQ est de démontrer que l'on peut passer à une autre organisation du travail qui réponde aux nouvelles exigences tout en développant les compétences des salariés. De même, la technique du "juste à temps" n'a de valeur pour la MNQ que si elle permet un enrichissement de l'activité professionnelle des salariés.

**\*L'implication des salariés** : l'implication de tous les salariés est dans la logique d'action de la démarche "Requalification". Il faut donc s'assurer que les salariés sont partie prenante du projet de changement prévu par l'entreprise, sinon l'action "Requalification" n'a pas de raison d'être.

### **--->2-Les risques engendrés par l'action "Requalification" hors de l'atelier considéré :**

\*Les effets attendus par l'action "Requalification" (requalification, changement des emplois et changement de l'organisation) auront des répercussions hors de l'atelier : déstabilisation des positions d'acteurs, nouveaux dysfonctionnements.

\*Ceci est le cas pour l'entreprise taylorienne qui vise une autre organisation : étant donné les liens entre les divers ateliers et services

de ce type d'organisation, l'action "Requalification" risque de créer de nouveaux dysfonctionnements dans d'autres services.

\*Ceci est le cas lors de l'introduction de la technique du juste à temps : l'enrichissement de l'activité professionnelle des B.N.Q. dans ce projet va conduire à une modification de l'activité des autres salariés (ils vont être dépossédés de leurs activités).

**Préconisations** : Il convient donc d'établir les liens entre les divers ateliers et de prévoir les effets de l'action. La MNQ s'attachera donc durant la phase de contractualisation à bien comprendre la réalité présente de la division du travail, la gestion de l'organisation des flux et le fonctionnement du système.

### **-->3-Les limites propres à l'action "Requalification"**

Ces limites concernent essentiellement le cas du changement organisationnel introduit dans l'entreprise taylorienne.

\*Une organisation de ce type ne peut totalement être modifiée par l'action "Requalification", étant donné le caractère radical du changement. Pour que le changement réalisé par l'action "Requalification" ait une portée plus globale, il faut négocier avec l'entreprise, des évolutions qui dépassent les seuls effets de l'action "Requalification".

\*L'enchaînement des changements dans cette organisation : un changement organisationnel s'accompagne bien souvent de changements économiques et/ou technologiques. L'action "Requalification" n'est pas suffisante dans ce cas.

\*Le caractère inachevé du changement à l'issue de l'action "Requalification". Il faut penser l'action "Requalification" en y intégrant la dimension d'extension tout en vérifiant au préalable que celle-ci à quelque chance de réussir.

**Remarque** : l'action "Requalification" n'est pas suffisante dans ce type de changement. Elle doit être considérée comme une étape d'un processus plus vaste englobant d'autres démarches faisant appel à d'autres compétences.

**Le cas idéal pour la MNQ : le changement de type "progrès continu"** : une action "Requalification" est très bien adaptée à cette situation qui est celle d'une évolution "tranquille". La progressivité y trouve toute sa place et la résolution de problèmes et le réinvestissement dans l'activité professionnelle en sont les pièces maîtresses.

#### **6-La réponse de l'entreprise et de la MNQ :**

La réponse de la Mission va se construire à partir de l'analyse qu'elle a effectuée de la demande de l'entreprise. Cette analyse s'établit à deux niveaux :

\*D'une part, elle doit confronter les objectifs de l'entreprise/la nature et l'ampleur du changement/la réalité économique, technique, organisationnelle et sociale à la nature et aux conditions de l'action.

\*D'autre part, la MNQ doit s'assurer que la direction de l'entreprise a bien compris et adhère totalement à la démarche MNQ et à l'action. Cet élément est aussi important que le précédent et constitue la réponse de l'entreprise.

**Remarque** : pour s'assurer de la réelle adhésion de la Direction, il convient d'observer son attitude au quotidien. Exemple : *"Lors de la visite guidée de l'entreprise, une direction qui s'affirme participative et qui ne salue personne, peut être un indice"*

#### **Les trois cas de figure envisageables :**

\***CAS IDÉAL** : l'entreprise a compris la proposition de la Mission et l'a présentée à l'encadrement qui l'a approuvée. Elle donne son accord pour l'action. La phase de contractualisation peut se poursuivre.

\***CAS NUANCÉ** : l'entreprise est d'accord avec la logique d'action de l'action "Requalification", mais elle pense que l'encadrement et les salariés ne sont pas prêts à entrer dans cette démarche. Deux possibilités : soit la MNQ lève les hésitations, soit elle poursuit la phase de contractualisation par une élaboration d'un premier schéma d'action et sa présentation aux représentants du personnel. Mais il s'agit ici d'obtenir l'accord de la direction de l'entreprise.

**\*CAS LIMITE** : difficultés à tous les niveaux (objectifs peu précis, difficultés de l'entreprise à s'inscrire dans la démarche...) et pourtant la Direction donne son accord pour suivre la phase de contractualisation. Positions de la Mission : soit repousser l'accord à la fin de la phase de contractualisation, soit ne pas poursuivre et abandonner ce terrain.

**Remarque** : quand la MNQ hésite sur la pertinence d'une action, elle doit en faire part aux autres membres de la MNQ. Si la Mission statue positivement pour un terrain douteux, cela se justifie par l'intérêt intrinsèque du cas pour la Mission(p.43).

*"A la fin du traitement de la demande, la perception qu'à la Mission de la faisabilité de l'action doit s'affirmer. C'est oui, c'est non, c'est peut-être. C'est sur cette base qu'il faut construire les autres étapes qui conduiront à l'action en essayant de gagner du temps afin d'entrer dans la phase de réalisation sans trop de rupture dans le processus engagé". (p. 43)*

## L'ÉLABORATION D'UN PREMIER SCHÉMA D'ACTION

### Objectifs:

- >Ce schéma permet de dépasser le stade des grands principes.
- >Par les réactions qu'il suscite auprès de la direction, il permet de cerner les points sur lesquels le pilotage de l'action devra mettre l'action.
- >Il servira de base pour les entretiens.
- >Il permet à la Mission de faire apparaître clairement les dimensions sociales et organisationnelles du changement envisagé ; Dimensions souvent négligées par la Direction qui ne reconnaît que les aspects techniques et économiques du changement.
- >Il ne s'agit pas encore de construire le contenu complet de la mise en oeuvre et du déroulement de l'action, car la Mission n'a pas encore tous les éléments nécessaires à cette élaboration achevée (les entretiens). Mais il s'agit de faire apparaître les dimensions, les temps de l'action, les boucles de régulation, pour que l'entreprise ait une idée concrète de ce qui va se passer : mobilisation des acteurs....

Le schéma d'action va donc porter sur :



- 1-l'espace de travail concerné
- 2-la taille des groupes en formation et leur composition
- 3-le planning et la durée des séances
- 4-le nombre, l'origine, la spécificité des animateurs-formateurs
- 5-le système de régulation de l'action
- 6-la reconnaissance des compétences acquises durant l'action.

### **1-L'espace de travail concerné**

Il s'agit ici de définir l'entité économique et sociale homogène sur laquelle va porter l'action :

--->l'entité économique homogène : se réfère à la fonction productive bien identifiée dans le processus de production et qui est isolable du reste.

--->l'entité sociale homogène : se réfère à la nature des emplois. Ces derniers doivent être des emplois d'exécution et de premier niveau de qualification. Le cas idéal est celui où tous les salariés exercent le même emploi. Mais dans la mesure où ce cas ne se rencontre pas souvent on retiendra la complémentarité des emplois des salariés concernés par rapport à la fonction productive considérée.

#### **Remarques**

--->L'homogénéité n'est jamais parfaite. Mais il faut tendre vers...

--->Il ne faut pas oublier le positionnement de l'entité dans le processus de production dans la mesure où les changements induits par l'action "Requalification" ont des répercussions sur les autres maillons du processus. Il est préférable de repérer l'entité en début ou en fin de processus de production (Pourquoi ? Pour limiter les perturbations non maîtrisables par le dispositif)

--->Tous les salariés doivent être partie prenante de l'action. Il ne doit pas s'exercer de sélection.

### **2-Taille des groupes en formation et leur composition**

**Taille** : de 8 à 12 personnes. C'est la taille idéale pour répondre à la vocation des groupes : la résolution des problèmes.

**Composition** : elle doit être fonction des objectifs de l'action et donc du changement à réaliser. (Il faut donc faire preuve d'imagination)

### 3-Le planning et la durée des séances (p. 48)

### 4-Le nombre, l'origine, les spécificités des animateurs-formateurs

**Nombre** : deux animateurs. Ce nombre s'explique par la nécessité du binôme dans l'action "Requalification" (qui est la 1ère boucle de régulation).

**Origine** : extérieur à l'entreprise (point de méthode : critère d'indépendance). Cette extériorité doit faciliter l'expression des salariés, permettre un autre regard sur l'entreprise, maîtriser la conduite de l'action en toute indépendance.

**Spécificité** : (voir plus loin. : préparation de l'action)

### 5-Le système de régulation de l'action

L'action "Requalification" implique des lieux de gestion des transformations proposées par les groupes durant l'action. Il convient donc d'exposer ce système de régulation dans le premier schéma d'action. Il ne s'agit pas encore de présenter dans sa totalité, la composition du système de régulation, car celui-ci doit se construire de manière spécifique à l'entreprise en fin de phase de contractualisation.

#### Objectif :

Enclencher le processus de mise en oeuvre du système de régulation et donc impliquer les différents acteurs et partenaires.

--->On notera ici tout particulièrement les modalités d'interventions de l'encadrement de proximité lors de la réunion de fin de journée (exposé des participants, des contraintes). Il faut un **engagement formel** de la Direction sur ce point.

--->On présentera le groupe technique : sa composition est fonction des objectifs. Il faut présenter son rôle.

--->On élaborera une esquisse du Comité de pilotage : commencer à définir son rôle et son fonctionnement.

## 6-Le nombre, la nature, l'organisation du remplacement des salariés dans l'action.

Principe de l'action "Requalification" : le temps de l'action doit se faire sur le temps de travail. Donc l'entreprise doit organiser la production en conséquence.

## 7-La reconnaissance des compétences acquises durant l'action

### Points de doctrine

\*La reconnaissance des compétences acquises est un principe incontournable de l'action "Requalification".

*"Il est donc nécessaire d'obtenir dès l'élaboration du premier schéma d'action, un accord de principe de la direction de l'entreprise que les salariés verront d'une manière ou d'une autre, leur situation s'améliorer en fonction des résultats de l'action."* (p. 52)

\*La nature de la reconnaissance : celle-ci ne peut prendre la forme d'une validation par un titre ou par un diplôme, car ce n'est pas dans la logique d'action de la MNQ. Les reconnaissances possibles sont : une augmentation de salaire, un changement de classification, une participation aux résultats de l'entreprise, de meilleures conditions de travail...

### Points de méthode

\*La Mission n'a pas à se prononcer formellement sur la nature de la reconnaissance. Ceci fait l'objet de **négociation** entre les **partenaires sociaux**.

*("Accord de principe ne veut pas dire négociation. La Mission n'a pas à se substituer au rôle des partenaires sociaux. La Mission a cependant le devoir de préciser l'ensemble des acteurs, les règles du jeu de l'action".)* (p. 52).

\*La MNQ doit intervenir sur l'objet à prendre en compte lors de la négociation entre les partenaires sociaux. L'objet de la négociation doit être les résultats de l'action. La reconnaissance doit donc porter sur l'évaluation de l'action et non des personnes dans l'action. Or, cette évaluation se fait régulièrement durant l'action par les animateurs-formateurs, l'appui de la MNQ et toutes les parties

concernées (Direction de l'entreprise, encadrement, salariés, organisations syndicales). Le résultat s'apprécie par la confrontation de la réalité initiale à la réalité finale. Ce résultat est le changement constaté et mesuré concrètement dans l'activité professionnelle.

Trois éléments doivent donc être pris en compte, qui renvoient tous à la nature et à l'ampleur du changement défini préalablement :

\*Les résultats économiques de l'atelier...

\*Les changements dans l'emploi

\*L'évolution de l'organisation.

La question de la reconnaissance doit être prise en compte pendant l'action, et surtout pendant les évaluations successives. Elle se concrétisera par la négociation à la fin de l'action.

**8-Date de démarrage et durée de l'action** (voir p.54)

**9-L'organisation de la suite de la phase de contractualisation** (voir p. 54)

**10-Le coût et le financement de la phase de la contractualisation** (voir p. 55)

**11-Le budget simplifié de l'action.** (voir p. 60)

## B-LES ENTRETIENS

### **Objectifs (points de doctrine)**

1-Ce n'est pas une phase de diagnostic ; les entretiens ont pour rôle d'approfondir avec tous les acteurs le projet d'action.

2-l'objectif est de rendre les personnes qui seront concernées par l'action, acteurs du changement.

Les entretiens vont donc permettre :

\*d'appréhender le niveau de connaissance et d'implication des divers acteurs au projet de l'action,

\*de repérer les conditions de faisabilité de l'action : durant les entretiens vont ressortir les freins et les moteurs à l'action.

\*d'identifier le degré d'implication de chacun et l'état des rapports sociaux.

\*constitueront peut être un élément important pour mesurer les écarts au cours et en fin d'action.

### L'information préalable

Il faut privilégier l'information effectuée par la direction aux divers niveaux hiérarchiques. Ceci est aussi un indicateur de l'implication de l'entreprise. La présence de la Mission est indispensable. La Mission doit aussi être présente dans les entretiens avec la Direction, les syndicats et les salariés.

### La nature et le déroulement des entretiens

#### QUI ?

--->La direction et l'encadrement supérieur

--->L'encadrement intermédiaire : ici il s'agit du responsable de l'atelier concerné, et des responsables des services amont et aval qui seront concernés indirectement par l'action. Ici la MNQ doit présenter les objectifs de l'action et la démarche d'action comme quelque chose d'acquis et non modifiable. L'objectif premier est de repérer l'adhésion et l'implication de cet encadrement à l'action.

--->Les syndicats : ici encore, il s'agit d'affirmer les objectifs de l'entreprise et les conditions de faisabilité et de recueillir leurs points de vue sur les conséquences sociales du changement.

--->l'encadrement direct : même démarche que pour l'encadrement intermédiaire. Mais il s'agit aussi de leur présenter leur rôle et de les questionner sur leur emploi, les problèmes qu'ils rencontrent et leur perception des problèmes de l'atelier.

--->Les salariés : 1-Présentation des objectifs de l'entreprise et recueil de leur avis. 2-Information sur l'action et recherche de leur implication et mobilisation. 3-Expression libre des salariés sur leur emploi, problèmes rencontrés, dysfonctionnements.

#### COMMENT ?

--->Entretiens semi-directifs

--->Entretiens individuels (pour la Direction, l'encadrement supérieur et intermédiaire, les syndicats), entretiens collectifs (pour l'encadrement direct, et les salariés)

--->Les entretiens collectifs se font avec des groupes de 7 à 8 personnes.

--->La durée moyenne est de 1 heure 1/2 à 2 heures.

--->Les entretiens doivent s'effectuer chronologiquement en suivant le ligne hiérarchique du haut vers le bas.

--->Les entretiens effectués doivent servir de base aux entretiens suivants.

### POURQUOI ?

--->**Entretiens semi-directifs** : parce qu'il y a des objectifs déjà négociés avec l'entreprise. Il faut donc repérer l'adhésion à ces objectifs et à la démarche MNQ. Ce sont **les conditions de faisabilité de l'action** qui sont testées.

--->**Organisation selon la ligne hiérarchique** : ceci permet de partir des objectifs et problèmes généraux pour repérer leurs formes concrètes à un niveau plus particulier où l'action doit se dérouler. Ce qui justifie l'ordre des entretiens : les informations recueillies en haut de la hiérarchie sont utilisées pour les entretiens effectués à des niveaux inférieurs. Le traitement des entretiens est donc interactif, non linéaire et séquentiel.

### C-LA FAISABILITÉ DE L'ACTION

Cette étape comprend trois moments :

- 1-La définition de l'action
- 2-Le rapport
- 3-La restitution du rapport
- 4-Le budget de l'action
- 5-Les aides de l'Etat

**LA DÉFINITION DE L'ACTION = OBJECTIFS DE L'ACTION +  
CONDITIONS DE L'ACTION**

*"La définition de l'action fait partie intégrante du rapport. Elle comprend les objectifs et les conditions de l'action. Il s'agit ici de finaliser la réflexion engagée tout au long de la phase de contractualisation". (p. 76)*

**\*Les objectifs de l'action**

Ils vont être définis au regard de la mise en relation et de la confrontation :

- (1) Des objectifs de l'entreprise (passage des objectifs généraux aux objectifs opératoires),
- (2) Des objectifs de la Mission,
- (3) De la réalité et de la volonté des divers acteurs (Remise en cause des objectifs opératoires et exposé des problèmes et dysfonctionnements durant les entretiens).

**\*Les conditions de l'action**

La confrontation du premier schéma d'action lors des entretiens permet de mieux formaliser les conditions de l'action.

La Mission va donc formuler un projet d'action qui sera discuté avec la direction de l'entreprise (il y a possibilité de le discuter tout de suite avec les organisations syndicales).

A ce stade, la formalisation de la définition de l'action doit être précise et concrète.

**LE RAPPORT**

Il matérialise le travail effectué tout au long de la phase de contractualisation. Il comprend (son contenu) :

- > La demande de l'entreprise,
- > Les objectifs et conditions de l'action,
- > La réalité de l'entreprise exprimée par les différents acteurs de l'action.

**Remarque :** les entretiens doivent être utilisés dans une perspective d'argumentation. Il convient d'éviter les citations qui produisent un "électrochoc".

**Point de méthode :**

Le rapport sera l'objet du débat et du **compromis final** élaboré entre la direction de l'entreprise et la Mission.

<b>LA RESTITUTION DU RAPPORT</b>
----------------------------------

**Points de méthode :**

La restitution doit se faire à trois niveaux

--->La direction de l'entreprise,

--->Les représentants du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement). Cette présentation doit être suivi de l'**accord** de cette instance. Il faut souligner que cet accord est important. Normalement la Mission doit présenter l'action "Requalification" à ces acteurs à la fin de la phase de diagnostic, car ces derniers doivent se prononcer sur les financements publics. Cependant l'accord recherché va au delà : on leur demande d'être d'accord sur le schéma d'action. C'est pourquoi l'accord final ne sera recherché qu'à ce moment.

--->Les salariés et l'encadrement.

**Remarque :**

Le rapport effectué par la Mission note que compte tenu de l'état des relations professionnelles en France, il ne faut pas rechercher l'accord de toutes les organisations syndicales, mais seulement celui des plus représentatives.

**Point de doctrine :**

Le rapport restitué doit être unique : *"Cette unicité est un élément symbolique important qui marque l'accord final réalisé entre les différents acteurs de l'action"* (p82).



## PHASE DE PRÉPARATION DE L'ACTION

Cette phase contient trois étapes

- 1-la recherche des animateurs-formateurs et de leur organisme d'appartenance
- 2-Le choix des animateurs-formateurs et de leur organisme d'appartenance
- 3-La préparation des animateurs-formateurs à l'action

### LA RECHERCHE DES ANIMATEURS-FORMATEURS ET DE LEUR ORGANISME D'APPARTENANCE

#### Points de méthode

--->Il n'y a pas à priori de schéma préétabli. Ce qui est recherché est la compétence de l'organisme de formation à mener ce type d'action originale et à travailler avec ce public.

--->La procédure est cependant celle de l'appel d'offre classique où les informations suivantes sont fournies

- \*informations sur la Mission, la démarche et l'entreprise
- \*les informations sur l'action
- \*le profil de formateur recherché
- \*le coût de l'opération.

**Remarque** : l'entreprise peut manifester sa préférence pour un organisme de formation avec lequel elle a déjà travaillé. La démarche MNQ ne formule pas d'objection, mais elle peut tout de même faire jouer la concurrence.

<p><b>LE CHOIX DES ANIMATEURS-FORMATEURS ET DE LEUR ORGANISME D'APPARTENANCE</b></p>
--

Les animateurs sont recherchés au regard des compétences que requiert leur fonction.

**Points de doctrine**

--->La fonction d'animateur-formateur n'existe pas en tant que telle, elle est construite dans l'action, il y a donc des compétences acquises durant l'action.

--->**Définition de la fonction** : Animer et former (50 % du temps), analyser et transformer le travail, communiquer , capitaliser.

\*former : faire acquérir aux salariés des savoirs nouveaux non pas préalablement élaborés et ordonnés, mais construits et transmis par le groupe.

\*communiquer : informer (rendre compte à tous les partenaires impliqués dans l'action de son déroulement concret, afin que s'instaure un dialogue à partir et dans l'action), **assurer une médiation.**

**Remarque** : il y a une similitude entre la démarche MNQ et la pédagogie de la médiation de FEUERSTEIN (annexe 17 du rapport Rué).

--->**Mises en garde relatives aux profils des animateurs-formateurs**

**\*danger de l'animateur d'origine technicienne :**

--->Il peut confondre action "Requalification" (résolution du problème en vue d'élargir les compétences) des salariés et cercles de qualité (le but final est la résolution du problème)

--->Il peut assimiler sa fonction d'animation à celle d'ingénieur-conseil, alors que l'action "Requalification" vise à permettre aux acteurs de l'entreprise de négocier entre eux la recherche de solutions, et les conditions de leurs mises en oeuvre.

**\*danger de l'animateur d'origine pédagogique :**

--->Il risque de rechercher la remise à niveau des salariés par des méthodes traditionnelles et donc de privilégier le trajet "savoir à faire" au détriment du trajet "faire à savoir".

--->Son origine sociale et idéologique peut l'amener à devenir un délégué du personnel en faussant le jeu d'acteurs de l'entreprise.

### Points de méthode

--->Les compétences des deux animateurs-formateurs :

**\*dénominateur commun** : travailler en équipe, savoir se remettre en cause, analyser des situations de travail, animer un groupe, formaliser, faire preuve, d'une expérience qui se situe dans la durée, d'une grande autonomie et d'une adaptabilité aux divers milieux rencontrés.

**\*complémentarité** : savoir communiquer avec des interlocuteurs de niveaux différents, transmettre, maîtriser une ou plusieurs techniques scientifiques ou/et de gestion humaine, savoir produire des supports adaptés à des situations et des publics différents.

## LA PRÉPARATION DES ANIMATEURS-FORMATEURS

### Objet

Il s'agit ici "du passage de témoin" de la Mission aux animateurs-formateurs. Cette phase (préparation) ne doit pas durer plus de 2 mois. Des moments de formations des animateurs-formateurs sont envisageables.

### Points de méthode

--->Cette préparation comporte plusieurs étapes qui représentent un continuum, une immersion progressive :

- 1-l'accueil par l'entreprise (Direction et responsables des services concernés par l'action)
- 2-l'accueil par la Mission (p. 131)
- 3-la connaissance du Milieu (la véritable IMMERSION) : elle ne doit pas durer plus de 10 à 20 jours. *"Il faut donc les accueillir, mais il faut qu'ils s'imprègnent eux-mêmes du milieu, qu'ils s'immergent"* p. 127
- 4-la préparation et l'organisation de l'action.

---> Dans chacune de ces phases, les relations sont bilatérales. Les autres acteurs (entité collective) doivent s'effacer.

---> Les animateurs-formateurs doivent connaître théoriquement et concrètement l'entreprise (processus de production, postes de travail, situations de travail). Ils doivent donc pour cela visiter l'entreprise, dialoguer avec les opérateurs sur leurs postes de travail, et éventuellement tenir les postes de travail.

---> La Mission leur fournira la documentation nécessaire concernant la phase de contractualisation (dont les entretiens de manière exhaustive), concernant les situations de travail, les techniques d'observation des postes de travail, les techniques de remédiation cognitive.

### Points de doctrine

#### ---> Pourquoi cet effacement des autres acteurs lors de l'immersion progressive ?

\*Il faut laisser à la Direction la liberté de donner sa représentation de l'entreprise, avec éventuellement des informations dissonantes par rapport à la version de la Mission. Mais ceci ne devrait pas se produire puisque la phase de contractualisation s'est terminée par l'élaboration des objectifs de l'action qui constitue le compromis final entre la Mission et l'entreprise.

\*Il faut laisser à l'animateur-formateur le soin de se constituer sa propre opinion en s'imprégnant de l'entreprise, de sa réalité et des diverses logiques d'acteurs. Il doit connaître les représentations différentes de la situation de l'entreprise, les rapports de pouvoir. Il doit percevoir les freins et les atouts liés aux transformations que provoquent l'action.

**Remarque :** la Mission veille à ne pas les "inonder" d'informations sur l'entreprise durant l'accueil.

#### ---> Pourquoi cette immersion progressive ?

\*Pour que l'animateur-formateur s'approprie progressivement la connaissance générale de l'entreprise, la démarche et la logique d'action de l'action "Requalification", la réalité de l'entreprise. *"L'immersion des animateurs-formateurs dans l'entreprise est indispensable car la volonté des acteurs est de transformer l'existant et c'est à partir de cet existant qu'ils auront à construire les contenus de l'action"* p.127

**---> Pourquoi ce passage par l'observation des postes de travail et éventuellement la tenue de ces postes par les animateurs-formateurs ?**

\*La démarche MNQ part de l'existant, des situations de travail. Il est donc nécessaire que les animateurs comprennent le travail réel, les modes opératoires...

\*Les B.N.Q. doivent prendre conscience de l'intérêt que leur manifestent les animateurs-formateurs, pour créer un climat de confiance.

**LA PRÉPARATION ET L'ORGANISATION DE L'ACTION**

Cette étape est consacrée à l'organisation concrète de l'entrée dans l'action. Ici, la Mission aidera les animateurs-formateurs. Ici la relation entre animateurs-formateurs et Mission change donc de forme : il s'agit maintenant d'organiser le suivi.

**Objectifs**

--->La mise en place et l'apprentissage du système de régulation de l'action.

--->La définition des conditions matérielles permettant le fonctionnement de l'action.

Les animateurs vont ici se préparer au démarrage de l'action, puisqu'ils vont être amenés à négocier avec la direction pour la mise en oeuvre des moyens logistiques de l'action, avec les diverses boucles de régulation de l'action.

Cette phase de préparation et d'organisation de l'action va donc les mener à organiser et faire l'apprentissage de la régulation de l'action avec les divers acteurs :

- 1-Le binôme : ils vont tester leur capacité à se mettre d'accord entre eux en ce qui concerne leur intervention dans l'action.
- 2-Le groupe technique et les réunions de fin de journée : ils discutent avec les divers niveaux d'encadrement de leurs places et de leurs rôles dans l'action.
- 3-Le suivi : Il s'agit ici du rôle de la Mission dans l'accompagnement des animateurs durant l'action. C'est aussi une véritable **fonction de régulation**.

\*

## LA PHASE DE RÉALISATION DE L'ACTION

La réalisation de l'action s'organise autour de la méthodologie développée par la Mission et les conditions de faisabilité de l'action. La méthodologie est à priori simple, mais pourtant exigeante puisqu'elle implique une implication forte de tous les acteurs.

*"La concrétisation de la méthodologie va se développer simultanément dans le moment à travers la journée de formation et dans le temps pendant les différentes périodes de l'action. Le moment est dans le temps, mais le temps n'est pas dans le moment. Il faut par ailleurs réussir cet exercice dialectique qui consiste à réaliser dans le moment ce qui ne peut se concevoir que dans le temps". (p.149)*

Nous présentons ici les divers temps de la phase de réalisation de l'action "Requalification".

### LA RÉGULATION DE L'ACTION

#### Objectifs

--->Le système de régulation est indispensable à la réalisation de l'action. Il permet d'assurer la détermination des contenus en formation et de réaliser les changements pour atteindre les objectifs de l'action.

--->Il confronte les divers acteurs impliqués dans l'action à des niveaux divers.

**1ère boucle** : elle organise les rencontres entre les salariés et l'encadrement direct en fin de journée de formation. C'est un moment de confrontation et de décision.

**2ème boucle : le binôme.** C'est une boucle de régulation qui organise les échanges, la réflexion, la préparation et la capitalisation entre les animateurs. Elle est fondamentale pour l'élaboration des contenus de formation.

**3ème boucle :** elle organise les rencontres entre la Mission et les animateurs, et a pour objet le suivi des animateurs par la Mission.

**4ème boucle : Le comité technique.** Il réunit les animateurs, l'encadrement de proximité, l'encadrement intermédiaire compétent. Ce groupe prend en charge les problèmes et solutions qui dépassent par leur étendue et leur complexité, les compétences de l'encadrement de proximité. Il s'intéresse aussi à l'évolution des emplois et de l'organisation du travail. Il se réunit une fois par mois.

**5ème boucle : Le comité de pilotage** qui est le garant du bon déroulement de l'opération. Il comprend la Mission, la direction de l'entreprise, les animateurs. Il traite des problèmes ayant une dimension globale, et suit la progression de l'action et la réalisation des objectifs. Il se réunit une fois tous les trois mois.

**Remarques :**

--->Les formes de représentation des organisations syndicales sont à concevoir au cas par cas

--->Dans les PME, comité technique et comité de pilotage peuvent être confondus.

## LES PÉRIODES DE LA RÉALISATION DE L'ACTION

Ici, il s'agit de présenter les diverses périodes qui apparaissent lors d'une action "Requalification".

### **1ère PÉRIODE - LES PREMIÈRES SÉANCES D'EXPRESSION DES SALARIÉS**

Durant 3 ou 4 séances, les salariés s'expriment sur l'ensemble des problèmes qu'ils vivent dans leur pratique professionnelle. Cette expression va dans tous les sens. Elle est par ailleurs individuelle : ce



qui signifie que chaque salarié s'exprime sur sa situation "face" au groupe.

Cette période est cependant nécessaire et ceci pour plusieurs raisons :

--->Les animateurs doivent à ce moment là créer un climat de confiance dans les groupes et mobiliser l'ensemble des salariés et de l'encadrement autour de l'action.

--->Cette phase va permettre aux salariés de se positionner dans l'action et de la comprendre.

--->C'est ici aussi que va se construire le travail en groupe en organisant l'expression, en la canalisant, en la hiérarchisant, en définissant des règles de fonctionnement. Pour cela, "on" s'appuiera sur des problèmes simples qui ne demandent pas beaucoup de compétences, mais qui par leurs résolutions mettront en évidence la pertinence de l'action.

Cette phase est capitale pour la réussite de l'action. La Mission doit ici aider l'animateur.

## 2ème PÉRIODE - LA PÉRIODE D'APPROPRIATION ET LA CRÉATION D'OUTILS

### Objectif :

C'est la période *d'acquisition de la méthodologie de résolution collective de problèmes et des savoirs associées aux problèmes traités*. C'est la combinaison des acquis méthodologiques et des savoirs qui permet la progression dans la complexité.

Les savoirs développés sont multiples : culture de base, savoirs scientifiques, organisationnels, techniques, relationnels et comportementaux (exemple MCA).(Cf. pp.199-201)

**La méthodologie de résolution de problème :** la Mission n'a pas de méthode propre. *"Mais ce qui est caractéristique de la Mission, c'est l'appropriation et l'utilisation collective de la méthodologie de résolution de problème et la création par les BNQ d'outils spécifiques leur permettant de maîtriser progressivement cette méthodologie"*. (p.156)

## 3ème PÉRIODE - RÉINVESTISSEMENT DANS L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Ici, les implications sur l'emploi et l'organisation du travail, des problèmes traités par les salariés deviennent plus visibles. L'animateur-formateur s'attachera donc davantage à trouver le lien entre les sujets abordés par les salariés et les changements "cibles". Mais il continuera à traiter les autres demandes.

Au terme de cette phase, les objectifs de l'action doivent être atteints et l'évaluation est possible.

#### **4ème PÉRIODE : LE TRANSFERT DE LA LOGIQUE D'ACTION À L'ENTREPRISE**

Cette période clôture l'action tout en la prolongeant. C'est le moment où l'entreprise s'approprie pour la pérenniser la logique de conduite de changement initiée par l'action. Le rôle de l'animateur doit être repris par l'entreprise et l'encadrement en particulier, ainsi que la pratique de la résolution collective de problème.

**Remarque** : la notion de transfert ne se confond pas avec celle d'extension (nouvelle action).

### **L'ORGANISATION D'UNE JOURNÉE DE FORMATION**

Il y a quatre temps dans la journée de formation :

- \* **1er temps : l'expression des problèmes**
- \* **2ème temps : la résolution des problèmes**
- \* **3ème temps : le compte-rendu**

C'est un moment de la journée de formation est un outil important de l'action.

--->En tant que **moment**, il permet l'acquisition de l'écrit par les salariés.

--->En tant qu'**outil**, il sert à l'évaluation : il permet de mesurer le progression vers les objectifs et il est la mémoire qui servira à la capitalisation.

### \* 4ème temps : la rencontre avec l'encadrement

Cette rencontre poursuit plusieurs objectifs :

- >**Formation** : apprentissage de la communication orale avec des niveaux hiérarchiques différents.
- >**Négociation** : débattre des sujets traités, élargir le champ de la réflexion et valider les solutions.
- >**Application** : préparer la mise en oeuvre dans l'activité professionnelle des solutions retenues.

## LES OUTILS DE L'ACTION

Il y a deux groupes d'outils nécessaires à l'action : les outils méthodologiques (mise en oeuvre de l'action), les outils d'évaluation de l'action.

### LES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

- >outils de base : les comptes rendus et la bibliothèque de sujets.
- >des techniques : la dynamique de groupe, l'expression orale et écrite, l'analyse de la résolution de problème et éventuellement des techniques de remédiation cognitive (ARL; PEI).

### LES OUTILS D'ÉVALUATION

L'évaluation de l'action doit se réaliser en continu tout au long de l'action. Elle s'appuie d'une part sur **les objectifs de l'action** et d'autre part sur **l'acquisition de savoirs**.

- >**Les objectifs de l'action** renvoient à la nature et à l'ampleur du changement et se concrétisent dans l'évolution des emplois et de l'organisation du travail. C'est cela qu'il faut évaluer. La mesure se fait par la comparaison de la situation initiale à la situation finale.

- >**Les acquisitions de savoirs** : ceux-ci sont classés par discipline. La mesure des acquis sera avant tout **collective** puisque l'évolution collective est le but recherché. La mesure se fera à partir des avancées constatées durant les journées de formation et par l'utilisation des acquis dans l'activité professionnelle. En fait on mesure ce que les

salariés réalisent et utilisent réellement. Les outils sont la bibliothèque de sujets et les comptes-rendus où sont notées les formations effectuées au regard des sujets abordés.

\*

\*

\*