



L'évaluation des aides publiques au conseil LIGE et FACT-EP

Martine Gadille

► To cite this version:

Martine Gadille. L'évaluation des aides publiques au conseil LIGE et FACT-EP : rapport final pour le Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 1993, pp.209 (vol. 1) + 283 (vol.2: annexes). halshs-03769039

HAL Id: halshs-03769039

<https://shs.hal.science/halshs-03769039>

Submitted on 9 Sep 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 - NoDerivatives 4.0
International License

**L'EVALUATION
DES AIDES PUBLIQUES
AU CONSEIL LIGE ET FACT-EP
- Rapport final -**

Martine GADILLE

Je remercie Alain d'TRIBARNE pour l'appui scientifique qu'il m'a apporté ainsi qu'Antoine TOMASI et Sylvaine CALLEJA pour leur aide dans la réalisation des monographies. Que soient également remerciés, Nicole GINER, Eliane CADEAU, ainsi que les membres de DECLIC pour leur collaboration.

Ce rapport n'aurait pu être réalisé sans l'accueil favorable des responsables d'entreprise, des représentants du personnel, des salariés, des représentants des services déconcentrés. Qu'ils soient eux aussi remerciés.

Cette recherche a été réalisée au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (CNRS) avec une aide financière du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Décembre 1993

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	7
PREMIERE PARTIE : LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION DES PROJETS DE MODERNISATION.....	13
I - LES PROJETS D'ENTREPRISE A LOGIQUE DE CONFORMITE (entreprises GO, FL, PE)	17
II - LES PROJETS D'ENTREPRISE A LOGIQUE STRATEGIQUE	23
A/ Caractéristiques des projets à dominante organisationnelle (entreprises GA, SC, CI, H Z, RP).....	25
B/ Caractéristiques des projets à dominante prévisionnelle (entreprises IC, BP, HA, CL, AP, AB, EG)	29
III- LES PROJETS D'ENTREPRISE A LOGIQUE D'INNOVATION FORTE (entreprises SF, FA, LB, SM).....	40
DEUXIEME PARTIE : LES APPRENTISSAGES D'ENTREPRISE ASSOCIES A L'AIDE AU CONSEIL	49
I - QUELS APPRENTISSAGES DANS LE GROUPE A LOGIQUE DE CONFORMITE	53
II - QUELS APPRENTISSAGES DANS LE GROUPE A LOGIQUE STRATEGIQUE	61
A/ La réalisation des projets à dominante organisationnelle.....	62
B/ La réalisation des projets à dominante prévisionnelle	87

III - QUELS APPRENTISSAGES DANS LE GROUPE A LOGIQUE D'INNOVATION FORTE (l'exemple de SF)	132
TROISIEME PARTIE : SYNTHESE DE L'EVALUATION	145
I - MODERNISATION, EVOLUTION DE L'EMPLOI ET DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES.....	149
A/ Les logiques de transformations des structures productives des entreprises qui ont bénéficié de l'aide au conseil.....	149
B/ Evolution des emplois, de la compétitivité et impact des mutations d'entreprises associées à l'aide au conseil	159
II - RELATIONS PROFESSIONNELLES ET APPRENTISSAGES D'ACTEURS DE L'ENTREPRISE.....	172
A/ Concertation, participation et négociation dans la conduite du changement.....	172
B/ Le rôle des intervenants externes dans le dispositif public.....	180
III - BILAN FINAL DE L'EVALUATION : L'AIDE AU CONSEIL, UN DISPOSITIF A DEVELOPER EN FAVEUR DE L'EMPLOI.....	188
A/ Apprentissage des acteurs de l'entreprise et intégration des projets de modernisation	188
B/ Quelles orientations pour l'action des services déconcentrés dans la mise en oeuvre de l'aide au conseil aux entreprises	194
CONCLUSION GENERALE.....	205

Introduction Générale

Dans le cadre d'une politique d'aide à la modernisation négociée des entreprises, le Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle avait inscrit dans son budget 1989, et de façon reconductible, des crédits spécifiques destinés à assurer le financement partiel d'actions de conseil aux entreprises. Ces aides de l'État consistaient en la prise en charge partielle du coût de l'intervention d'un conseil extérieur à l'entreprise, qu'il s'agisse d'un diagnostic de la situation de l'entreprise, de la conception d'une opération ou de sa mise en œuvre.

Fin 1989, nous avons eu en charge l'évaluation d'une de ces aides : la ligne d'innovation pour la gestion de l'emploi (LIGE). Nous avons considéré qu'un temps long était nécessaire pour mettre en évidence des appropriations de démarches par les acteurs de l'entreprise et plus profondément, de schèmes de pensée qui seraient favorables à la compétitivité de l'entreprise et simultanément à une dynamique de l'emploi.

Dans cette perspective, l'évaluation de l'aide publique LIGE avait été découpée en deux temps. La première évaluation a été effectuée fin 1989, début 1990 sur un échantillon de 20 entreprises et ce, dans les mois qui ont suivi la signature de la convention accordant l'aide. Cette première phase d'évaluation avait consisté à saisir les contenus réels des projets de modernisation, au-delà des intentions manifestées dans la convention elle-même. En effet, on a pu constater des divergences dans les priorités énoncées d'abord dans la convention relative à la modernisation et ensuite au cours des entretiens. Il semble qu'une volonté de "coller" aux requisits de l'aide publique ait, dans certains cas, biaisé la formalisation de projets de modernisation qui n'étaient pas moins innovants suivant le cas.

Lors de cette première évaluation, une typologie des projets réalisés avec l'aide du consultant a été élaborée au vue de leur contenu respectifs et des premières actions qui y étaient associées.

La deuxième phase de l'évaluation de l'aide au conseil a été engagée deux ans après la première phase, à la fin de l'année 1992.

Cette seconde phase a été l'occasion, pour la Délégation à l'emploi, d'élargir l'évaluation du dispositif public d'aide au conseil à une autre aide publique, pour l'amélioration des conditions de travail dans des perspectives

d'adaptation des compétences et de l'organisation du travail (FACT-EP). Pour la collecte des informations nous nous sommes appuyés sur une grille unique d'évaluation de façon à réaliser une synthèse commune sur les aides LIGE et FACT-EP.

Ce rapport final, qui vise à estimer les effets que l'aide publique au conseil a eu sur la modernisation des entreprises, et l'impact de cette modernisation sur leur compétitivité et leur dynamique de l'emploi est composé de trois parties.

La **première partie**, correspond au rappel et à la validation des résultats de la première évaluation. Celle-ci avait consisté essentiellement à situer les entreprises étudiées suivant les projets qu'elles avaient manifesté pour obtenir l'aide publique, et suivant les dimensions retenues pour l'évaluation ; celles-ci étant au nombre de trois : prévisionnelle, organisationnelle et concertative/participative/négociée. Suivant ces dimensions, trois logiques principales avaient été repérées dans les projets de GPE : une logique de conformité, une logique stratégique et une logique innovatrice. Dans cette première partie, sur la base de fiches de projets, les projets d'entreprise du premier rapport, ont été vérifiés et éventuellement repositionnés en reprenant le graphique initial de la première évaluation.

La **seconde partie** présente les résultats de l'évaluation finale pour les projets LIGE. Elle est avant tout analytique puisqu'elle reprend la typologie de la précédente évaluation et s'efforce de situer l'évolution des trois groupes de projet d'entreprise en fonction des trajectoires individuelles des entreprises qui composent chacun de ces groupes.

La **troisième partie** porte sur le bilan global de l'aide au conseil, incorporant les aides LIGE et FACT-EP. Elle sera composée de 3 sections reprenant, de façon synthétique, les résultats de 24 monographies. Les 5 monographies réalisées sur les entreprises ayant bénéficié de FACT se trouvent dans le volume II en annexe 2.

La première section présente des informations, pour certaines quantitatives, correspondant aux résultats économiques et à l'évolution de l'emploi des entreprises, et, pour d'autres plus qualitatives mettant l'accent sur les actions mises en oeuvre par ces entreprises pour améliorer leur compétitivité. Il s'agit, soit d'actions qui visent à améliorer la compétitivité par l'organisation du travail, l'équipement, la conception des produits-services, soit d'actions de formations externes et internes visant à accroître

l'efficacité de la main d'oeuvre, soit enfin d'actions permettant d'accroître l'employabilité des salariés, c'est-à-dire leur reclassement en cas de perte d'emploi. L'accent est mis dans ce cas, sur une typologie des apprentissages suivant des trajectoires d'entreprise.

La deuxième section fait le point sur les changements qui ont eu lieu dans le domaine des relations professionnelles, celles-ci englobant les relations entre les différentes professions, les niveaux hiérarchiques et enfin les partenaires sociaux. Il s'agit de dire s'il y a eu une appropriation collective des démarches par les acteurs (salariés, instances représentatives du personnel, direction, hiérarchie) induisant des modifications dans leurs pratiques. Elle doit mettre en évidence les cheminements des acteurs, mais aussi les blocages, opérés à partir des méthodes de conduite du changement. Ces méthodes sont analysées comme le résultat de l'intervention de consultants, d'acteurs de l'entreprise et enfin d'acteurs publics.

La troisième section, enfin, partant du graphique de l'évaluation initiale des projets de modernisation, repère des mouvements d'ensemble. Elle ramène ainsi l'analyse à un niveau méso-économique à partir de diverses questions : si ces déplacements existent, sont-ils réalisés de façon homogène dans le sens requis par les aides publiques -ce qui permettrait de parler de "trajectoire collective" et d'apprentissages collectifs - ? ou correspondent-ils plutôt à un éclatement des trajectoires et, dans ce cas, que signifient-ils du point de vue de l'évaluation ?

Toujours dans cette section, nous proposons, à partir de l'expérience de l'évaluation, des orientations pour l'action des services déconcentrés chargés de la mise en oeuvre des aides aux conseils aux entreprises. Il s'agit de déduire de l'expérimentation les niveaux d'intervention qui peuvent être à terme les plus pertinents ainsi que les modalités de coordination et d'évaluation interne au dispositif.

Enfin, la conclusion finale qui peut être tirée de cette évaluation concernant la politique d'aide publique à l'emploi, renvoie à l'hypothèse que la mise en oeuvre de ces aides représente un double déplacement, plus favorable à une compétitivité riche en emplois. Le premier déplacement est effectué d'un niveau macro-économique plutôt quantitatif vers un niveau micro-économique fortement qualitatif, avec une politique plus orientée sur des apports cognitifs. Le second, corrélatif au premier, part d'une situation où la politique d'emploi est centrée sur la gestion du chômage, pour aller vers une situation de prévention du chômage.

Dans un cas comme dans l'autre, les résultats présentés pour un certain nombre des entreprises étudiées, sont très encourageants, montrant dans certaines circonstances, qu'une politique publique plus active au niveau des entreprises pourrait avoir des résultats significatifs en matière d'emplois dès lors que les moyens mis en oeuvre seraient à la hauteur des ambitions affichées.

Première partie

*Les principaux résultats
de l'évaluation des
projets de modernisation*

Introduction

L'évaluation initiale, qui a surtout porté sur les projets de gestion de l'emploi et des compétences dans leur articulation à des changements organisationnels et technologiques, a été effectuée suivant trois critères.

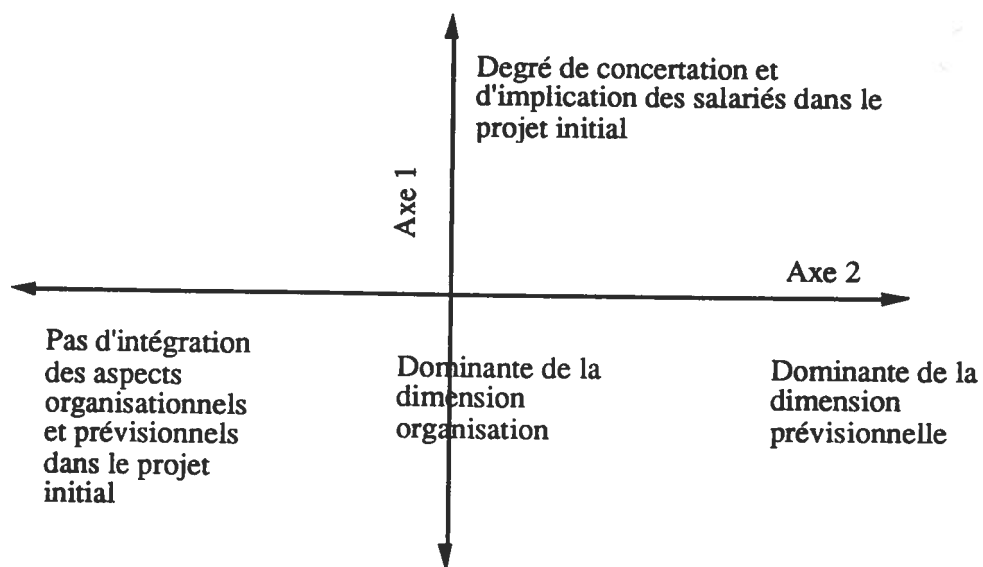
Deux de ces critères concernaient les conditions explicites de l'attribution de l'aide publique LIGE. Le premier faisait intervenir l'aspect prévisionnel (ou anticipé) dans le projet de gestion de l'emploi et des compétences, tandis que le second portait sur l'existence d'une démarche de concertation des partenaires sociaux (et des salariés) au cours du processus de modernisation de l'entreprise.

Le troisième renvoyait au degré de cohérence, dans les projets, entre une démarche de réorganisation du travail et une démarche d'anticipation des compétences. Soulignons que cet aspect organisationnel a généralement été considéré dans les rapports d'instruction technique réalisés par l'ANACT pour évaluer la faisabilité des projets dans le sens requis par les pouvoirs publics ⁽¹⁾.

Nos trois critères avaient été consignés au moyen d'une représentation graphique comportant pour des raisons de simplification seulement deux axes. Sur l'axe vertical (axe 1) se trouvait la dimension de la concertation dans les relations professionnelles comprises au sens large. C'est-à-dire non seulement incluant le dialogue entre partenaires sociaux dans les instances représentatives du personnel mais incluant aussi les démarches participatives ou d'expression des salariés.

Sur l'axe horizontal (axe 2) se trouvait exprimée la combinaison entre une dimension organisationnelle et une dimension prévisionnelle dans le projet de l'entreprise (réf. graphique 1 ci-après).

¹ Incluant l'aspect d'amélioration des conditions de travail.

Graphique 1

En utilisant ces critères d'analyse (prévision sur les métiers de demain, réorganisation, concertation) comme grille d'évaluation des projets trois logiques dominantes d'apprentissage avaient été repérées : la logique de conformité, la logique stratégique et la logique d'innovation forte.

I - Les projets d'entreprise. à logique de conformité

Dans un premier groupe d'entreprise (au nombre de trois FL, PL, PO), les projets associés à l'aide publique du conseil (LIGE) ne semblaient pas, a priori, être porteur de changement profonds dans le mode de gestion de l'emploi et des compétences, ainsi que dans l'organisation du travail et enfin dans les relations professionnelles. C'est pour cela qu'ils ont été classés comme relevant d'une logique de conformité vis-à-vis du modèle traditionnel de gestion et d'organisation du travail en général qualifié de "Taylorien à la française", c'est-à-dire influencé par les préceptes de Fayol. Ce modèle concernait tous les types d'entreprises. Il se caractérise encore dans ces entreprises par une organisation du travail, où conception et exécution sont nettement distinguées, qu'il s'agisse de l'acte productif lui-même ou de la codification des règles et situations de travail. A cette coupure correspondent des identités d'acteurs fortement différenciées (logiques de distinction) selon une construction spécifique du rapport hiérarchique. La hiérarchie directe exerce plus une fonction de contrôle et de discipline que de coordination et de gestion d'équipe. Tandis que les cadres maintiennent un monopole dans les décisions en matière de méthodes et de conception.

Les projets de modernisation de ces entreprises dans le cadre de l'aide publique faisaient toutefois ressortir la perception de dysfonctionnement du système productif que certains acteurs souhaitaient maîtriser. Cependant, ces dysfonctionnements étaient essentiellement imputés, dans l'analyse des responsables de l'entreprise, à deux types de problèmes : le premier portait sur les insuffisances en formation du personnel et le second sur le manque de motivation de celui-ci. Ces deux aspects étaient liés dans l'analyse des responsables d'une entreprise.

Les questions d'une organisation du travail défaillante, d'une évolution des métiers en profondeur associée à la question de l'amélioration des relations professionnelles n'étaient pas mises en avant. Une nuance doit cependant être apportée pour FL en ce qui concerne la perception de dysfonctionnement dans l'organisation du travail. Cependant, la priorité était

donnée au début de la demande d'aide au manque de motivation des salariés "pour bien faire". Nous avons appelé ces projets "projets de mobilisation" car les responsables de l'entreprise souhaitaient effectivement mobiliser leurs salariés dans un contexte d'augmentation des exigences productives (qualité, prix, délais), et de fragilité de la situation financière de leur entreprise. En effet, ces trois entreprises ont pour point commun d'avoir eu des difficultés financières dans un passé récent (1987 : redressement judiciaire pour l'entreprise rachetée par l'artisan-tailleur FL, qui reprend et réoriente la production, 1987-88 déficit financier pour PL dont la direction générale est changée, 1983 dépôt de bilan pour GO qui est rachetée par un groupe étranger).

Néanmoins, les solutions envisagées et les moyens utilisés ne semblaient pas être, a priori, permissifs d'une adaptation favorable à une compétitivité et une dynamique de l'emploi de moyen long terme.

La traduction des intentions des responsables de ces entreprises par les projets élaborés avec les consultants n'ont pas, dans deux cas (PE, GO) sur trois, invalider leurs façons de voir.

Entreprise GO (Production d'emballage papier cartons, 179 salariés)
--

Cette entreprise marque en 1988 un premier pas dans sa modernisation technologique. D'un matériel vétuste traditionnel, elle passe à un matériel très performant, mettant en jeu des techniques informatisées, des automatismes, une commande centralisée. Un renouvellement du matériel est alors prévu dans tous les secteurs de production.

Cette évolution extrêmement rapide s'accompagne d'un effort de formation important à partir de 1988 où l'entreprise sollicite le FNE pour 13 personnes. Elle souhaite obtenir ainsi une certification de sa qualité.

Au printemps 1989, elle fait une demande de convention d'adaptation (FNE formation-prévention) pour les années 1989-90-91-92. qu'elle obtient en octobre 1989. Les formations amorcées en 1989 concernent 34 personnes et s'étalent en durée entre 32 heures et 296 heures. Elles concernent essentiellement le personnel de production (28 personnes), les formations les plus lourdes touchant les conducteurs d'offset et la mise à niveau de 12 ouvriers spécialisés dans le façonnage (48 heures par personne).

Au moment où elle fait sa demande de FNE, la direction apprend qu'elle peut également solliciter l'aide LIGE. Ce qu'elle fait. Cependant, il n'existait pas de documents manuscrits concernant l'opération LIGE. L'aspect GPE était très partiellement évoqué dans l'enquête technique préalable pour le FNE formation-prévention (septembre 1989). En particulier, il n'était pas mentionné les projets d'une analyse de l'existant (compétences, organisation), de la construction de référentiels formation, d'une réorganisation du travail ou de gestion des emplois et des compétences.

Pourtant les IRP signalaient lors de la première enquête des problèmes importants référant à ces dimensions. Le projet tel qu'il est mentionné dans la convention évoque deux points :

- Introduction du programme de gestion prévisionnelle des effectifs. Aucun document référant à ce programme n'a été fourni et l'entretien avec le directeur montrait que pour celui-ci la réflexion avait été conduite lors de la formalisation du plan de formation.

- Approche psychologique pour faire accepter l'idée de formation. Rien n'a été mentionné ou fourni sur ce sujet lors de la première enquête.

Le document de l'enquête technique mentionnait que l'aspect diagnostic, ainsi que la conception de l'opération de GPE avaient été réalisés pour l'essentiel par les directeurs de l'entreprise avec l'assentiment du consultant. En fait, l'intervention de dernier semble avoir surtout permis l'élaboration du plan formation qui bénéficie du FNE.

Du point de vue de la concertation, aucun projet n'a été mentionné. Pourtant, les représentants du personnel ont fait part de leur insatisfaction quant aux modalités de gestion des emplois et d'organisation du travail.

Les IRP n'ont pas été concertées, ni informées sur l'aspect du projet gestion prévisionnelle des emplois. Le consultant leur a été enfin imposé.

Entreprise PE
(Polyclinique, 171 salariés)

Cette polyclinique intègre régulièrement des innovations technologiques qui nécessitent des investissements importants en matériels de diagnostic et soins. Les horaires atypiques des infirmières et sages femmes participent à un fort turn over, associé à des difficultés de recrutement d'un

personnel soignant qualifié. Les contrats à durée déterminée des stagiaires diplômés ne suffisent pas pour répondre aux exigences de qualification nécessaire face aux nouvelles technologies. De plus, le directeur constate une forte démobilisation de son personnel. Face à ces tensions, il sollicite l'aide LIGE. Mais le projet réel sur lequel va travailler le consultant est en décalage par rapport à celui qui est consigné dans la convention. Ce dernier prévoyait l'élaboration d'un projet d'entreprise sur l'évolution des compétences par rapport aux nouvelles technologies, la valorisation d'une gestion prévisionnelle des emplois, et enfin la description des emplois et un plan d'évolution de ces emplois.

L'action du consultant va consister à réaliser un audit formation à partir duquel, assisté par un comité de pilotage, il établira un plan de formation. L'audit formation doit permettre l'expression des besoins en formation de la part des médecins et de la part du personnel. Il s'agira ensuite de mettre en adéquation ces aspirations. Notons qu'il n'y a pas eu de formalisation de GPE. Ce comité de pilotage, créé pour orienter et discuter les résultats de l'audit formation, témoigne d'une volonté de démarche concentrée, il implique : un médecin (chef de service), le directeur, une déléguée du personnel, une élue du CE, une surveillante générale (agent de maîtrise).

Néanmoins, cette démarche ne semble pas prendre en considération, au moment de la première enquête des problèmes préoccupant les salariés et relevant de la GPE. Ceux-ci soulignent d'une part la nécessité d'une réorganisation du travail plus favorable à la responsabilisation et la communication ; d'autre part, ils estiment que l'effectif paramédical et de service n'a pas suivi l'augmentation du nombre de malades dans les promotions nécessaires. Ainsi, la recherche d'acquisition de spécialistes (infirmière, panseuse, infirmière technique) de qualification et de formation de recyclage ne serait pas suffisante pour assumer un manque d'effectif notamment sur les périodes où le personnel de remplacement (étudiantes infirmières, aides-soignantes) est difficile à recruter. Aussi les intentions initiales de la direction reposant sur l'idée de "pouvoir compter sur du personnel qualifié, techniquement à la hauteur" ne correspondent pas complètement aux attentes des salariés dans le domaine de l'emploi et de l'organisation du travail.

Entreprise FL (Habillement, 26 salariés)

Sur le plan commercial, cette entreprise réoriente sa production vers la fabrication de vêtements féminins haut de gamme et sur tissus délicats. Les produits fabriqués sont très diversifiés et ne le sont qu'en petites séries. Cette fabrication exige des compétences techniques vis-à-vis de la qualité. Mais, les conditions de production réelles sont telles que l'entreprise ne satisfait pas ces exigences productives (qualité, délais). Récemment, elle est de plus confrontée à une situation financière fragile qu'une productivité insuffisante ne vient pas améliorer.

Le dirigeant face à ces dysfonctionnements s'inquiète des compétences de son personnel et de ses motivations à produire de la qualité, il souhaite alors entreprendre des actions de formation. Il sollicite un consultant qui dans le cadre de LIGE recadre les intentions initiales. Le projet mis en œuvre par le consultant correspond "dans les grandes lignes" à celui annoncé dans la convention LIGE. Ce projet en premier lieu porte sur l'analyse et les propositions d'amélioration des modes opératoires. Chaque poste est revu avec la participation de l'opératrice concernée. Les révisions doivent déboucher sur un contrat de progrès par individu.

En second lieu, il s'agit de réaliser des tests d'éducabilité du personnel afin de réaliser des groupes de même niveau pour recevoir des actions de formation adéquates dans le cadre d'une aide du FNE.

Des actions de formation longue durée pour les personnes à faibles capacités d'apprentissage et des formations de plus courte durée centrées sur l'apprentissage des méthodes de résolution de problèmes d'amélioration de modes opératoires pour les personnes à capacités supérieures.

Ces actions doivent être enfin associées à un éclatement de la chaîne principale de production en 3 lignes de production. L'ensemble devrait permettre la promotion de 4 chefs d'équipe et donc la création d'un échelon intermédiaire entre la contremaîtresse et les ouvrières.

Du point de vue des relations professionnelles, le climat est mauvais, toujours à la limite du conflit ouvert. Plusieurs raisons résident à cela : les ouvrières font des heures supplémentaires au-delà de la réglementation, les pratiques du directeur en matière de rémunération sont très contestées (retards, insuffisances), l'attribution des congés ne correspond pas à

l'obligation légale. Enfin, les ouvrières souhaitaient être respectées par la contremaîtresse et acquérir plus d'autonomie par rapport à celle-ci.

La responsable syndicale qui s'estime brimée par la direction et la hiérarchie a néanmoins été informée lors d'une réunion générale.

Cette entreprise a été située dans un premier temps dans le bas à gauche du graphique malgré son projet référant à l'organisation et à la formation. En fait, il y avait un clivage évident entre la projection du directeur de l'entreprise et celle du consultant. Le projet du directeur semblait plutôt permettre en dépit des apparences une mise en adéquation minimale pour la survie de l'entreprise. Ceci en raison de l'absence totale d'une mise en question des pratiques de gestion et d'organisation du contremaître par la direction.

Néanmoins, cette situation restait ambiguë et avec du recul, il semble que nous aurions pu disposer l'entreprise à droite du graphique, vers le bas, sur le même axe des projets d'innovation qui intégraient réorganisation et GPE, mais avec l'absence de la dimension concertation pour FL.

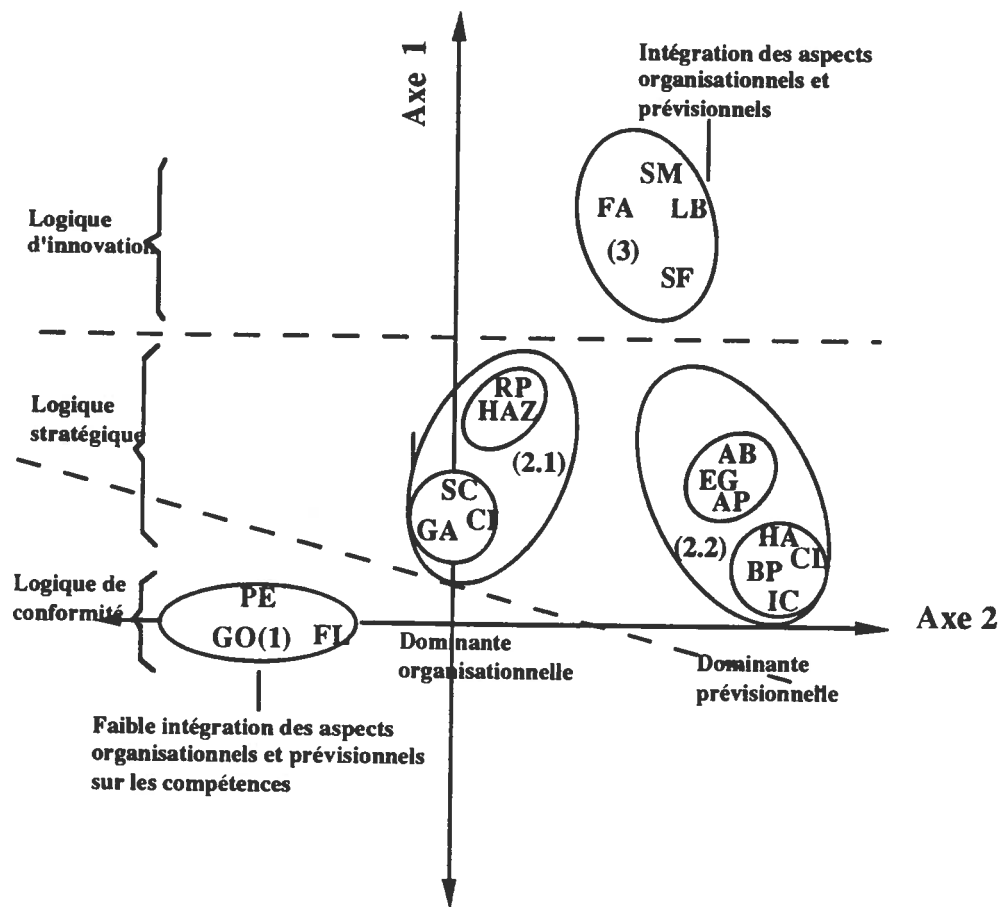
II - Les projets d'entreprise à logique stratégique

Nous avons situé dans une logique stratégique, des projets qui avaient pour caractéristique essentielle de planifier des changements importants du système productif par rapport à son état initial (avant la convention LIGE). Cependant, il existait une grande distance entre l'aboutissement du projet et les facultés réelles de changement de l'entreprise. L'innovation apparaissait possible, mais non sans écoulement du temps, compte tenu des résistances aux mutations du système productif issues de contraintes structurelles et d'identités d'acteurs. Nous avons donc classé ces projets dans une logique "stratégique" de mise en tension à partir de l'engagement de transformations dont on ne sait pas toujours où elles vont conduire. Cependant la nécessité d'adapter des "morceaux" du système productif de l'entreprise est tout à fait perçue, qu'il s'agisse de l'organisation ou de la gestion de l'emploi et des compétences. L'aspect concertation a généralement été négligé.

Même si la raison avancée a priori était celle d'une nécessité de gestion prévisionnelle des emplois, dans le but de correspondre aux conditions d'attribution de l'aide publique LIGE, l'analyse des projets nous a conduit à faire une distinction entre deux groupes d'entreprises. On a pu observer un premier groupe de projets qui mettaient l'accent sur des changements organisationnels souvent liés à l'introduction de nouvelles technologies. Tandis que le deuxième groupe de projets mettent plutôt l'accent sur la nécessité d'anticiper sur les compétences et les métiers de demain (cf. graphique 2). Celles-ci, avaient soit déjà vécu des changements organisationnels, soit étaient déjà impliquées dans ces changements lors de la signature de la convention LIGE. Qu'il s'agisse des projets à dominante organisationnelle ou à dominante prévisionnelle, nous avons pu remarquer que peu d'entre eux comportaient une réelle intégration des deux dimensions (organisationnelles, prévisionnelles) dans la conduite du changement. Ce qui est tout à fait compréhensible dans la mesure où il est difficilement envisageable en raison des identités d'acteurs, et où il est peut être même

risqué pour une entreprise, de vouloir bouleverser en même temps tous les repères habituels des acteurs.

Graphique 2 :
Situation des projets LIGE
suivant les critères de l'évaluation



S'agissant de la troisième dimension, celle de la concertation, les entreprises de ces deux groupes ont été déclinées suivant la plus ou moins grande implication du personnel dans l'élaboration du projet et sa mise en œuvre (réf. graphique).

A/ Caractéristiques des projets à dominante organisationnelle :

Ces projets étaient issus soit de vraies PME, soit d'établissements de groupes qui bénéficient d'une autonomie décisionnelle forte. Dans tous les cas les effectifs étaient inférieurs à 300 personnes. Deux sous-groupes qui se distinguent par leur démarche de concertation ont pu être repérés.

1/ Des projets de réorganisation avec information et sans réelle démarche de concertation

Les projets de réorganisation des entreprises GA, CI, SC vont porter essentiellement sur la réorganisation de "postes-clefs" dans l'entreprise, sur leur codification afin de les pourvoir correctement, soit par recrutement soit par mobilité interne. Cette réorganisation survient avec l'installation de nouvelles technologies de production associées à la croissance de l'entreprise qui exigent plus de rigueur dans la définition des fonctions. Enfin ces trois PME se caractérisent par une gestion paternaliste qui s'efforce de s'adapter à la croissance des effectifs et de la production. D'ailleurs ces trois projets contenaient un aspect sur la formalisation d'une politique ou démarche globale de communication. Les instances représentatives, lorsqu'elles existent, n'ont pas inscrit dans leur pratique de discuter des questions d'organisation d'emploi et de compétences. Elles s'estiment en général incompetentes dans ce domaine, même si des inquiétudes sont parfois manifestées sur la question des suppressions d'emploi, des rémunérations ou des exclusions lorsqu'une recodification des compétences est envisagée.

Entreprise GA
(sous-traitant aéronautique, 3 6 salariés)

Dans le cadre de l'introduction de tours à commande numérique et de la mise en "îlots-produit" des lignes de production, le responsable de cette entreprise a sollicité un consultant pour la réorganisation des postes de travail.

Il s'agissait d'effectuer une description des nouveaux postes ainsi que de postes anciens, d'évaluer la façon dont les salariés tenaient les postes actuels afin de pourvoir correctement les nouveaux postes avec les salariés compétents. L'évaluation de la tenue des postes était l'occasion de réajuster les salaires et de codifier une grille de classification et de rémunération. Enfin, le projet faisait part de l'intention d'élaborer un plan d'action pour la formation des salariés dont les compétences étaient insuffisantes par rapport aux définitions de poste.

Pour ce qui est de l'implication des salariés, il n'y avait pas d'instances représentatives du personnel. Cependant, une démarche participative pour les agents de maîtrise était prévue pour la description des postes (groupes de travail). Les salariés avaient cependant manifesté, lors de l'enquête, leur souhait d'être plus écoutés à propos de leurs "besoins" et situations de travail. Le type de gestion était paternaliste et non sans ambiguïté, le directeur affirme souhaiter une représentation institutionnelle des salariés, mais semble y préférer des relations inter-individuelles.

Entreprise SC (Production de luminaires,; 110 salariés)
--

Cette PME artisanale est confrontée, malgré sa capacité à fabriquer des produits de qualité, à des problèmes organisationnels retentissant sur les délais de livraison ainsi que la gestion de production. Elle est en outre complètement "pilotée" par son dirigeant qui concentre plusieurs fonctions (production, commercial, marketing, gestion). Le projet officiellement conventionné porte sur l'analyse des effectifs (âges, sexe, CSP) et sur l'analyse des compétences disponibles pour définir un plan d'action au niveau des postes-clefs du recrutement et de la formation. Le projet de modernisation réel va surtout consister en une réorganisation des principales fonctions, en s'appuyant sur la définition de postes clefs de ces fonctions (contrôle de gestion, direction de production, prototype). Cette définition des postes doit en effet permettre l'explicitation de règles de recrutement et de mobilité afin de pourvoir les postes redéfinis.

Les salariés ont été informés en CE lorsque le projet a été achevé, il n'y avait pas d'opposition mais pas non plus d'implication formelle, institutions représentatives qui d'ailleurs n'en manifestaient pas la volonté

Entreprise CI
(Production de jus de fruit, 209 salariés)

Cette PME en pleine croissance augmente le nombre de lignes de production tout en introduisant de nouvelles générations de machines à commandes numériques. Le problème pointé est celui de pourvoir de façon adéquate les nouveaux postes de conducteurs de ligne, tout en élevant la polyvalence des postes. L'intention manifestée dans le projet est de pourvoir ces postes par une mobilité interne d'opératrices qui ont déjà la connaissance du métier de l'entreprise, ce qui conduirait à recruter des jeunes opérateurs (de niveau P1, P2) sur le marché du travail. Ce projet doit donner lieu à la création d'une grille de classification des postes à partir de l'évaluation des compétences du personnel. La constitution de cette grille doit permettre un ajustement des rémunérations dans une fourchette de coefficients. Enfin, la définition des compétences nécessaires pour les conductrices de ligne doit permettre l'organisation de leur formation.

On note une forte mobilisation du CE par l'entreprise dans un but d'information du personnel et pour faciliter les aller-retour tout au long de la conduite du projet entre les salariés et la direction.

2/ Des projets de réorganisation avec démarche de concertation

Les projets de réorganisation des entreprises HAZ et RP se distinguent des précédents, par le rôle actif que vont jouer les instances représentatives du personnel dans la réalisation du projet. Cette implication n'est pas sans ambiguïté, cependant. En effet, les salariés représentants du personnel ne vont pas travailler pour le projet en tant qu'instance représentative officiellement consultée, ils sont partie intégrante du groupe de travail qui joue un rôle central dans la conduite du projet. En fait, ces salariés vont quand même être pris à partie par les autres salariés qu'ils représentent, ils vont donc jouer leur rôle de représentant mais pas dans les instances prévues à cet effet.

Simultanément à cette implication, on observe, sans pouvoir avancer s'il s'agit d'un lien de cause à effet, dans un sens ou dans l'autre d'ailleurs, un projet plus consistant sur la gestion anticipée des compétences.

Entreprise HAZ**(production de matériel électrotechnique : tableaux électriques haute tension-basse tension, 187 salariés)**

Cette entreprise de type artisanal (production à l'unité de pièces très techniques) cherche à rationaliser son système productif face à des impératifs de croissance du chiffre d'affaire. Croissance qui doit diminuer les risques liés à la perte d'une grosse commande ou d'un client. Le projet LIGE est essentiellement axé sur le recueil de savoirs faire et connaissances techniques spécifiques au métier de l'entreprise et la réalisation d'un plan formation. Les savoirs recueillis doivent être stockés sur fichier informatique afin d'être réactualisés régulièrement. Ce recueil des connaissances concerne 4 postes de cadres (responsable d'atelier, responsable technique et normalisation, responsable assurance qualité et contrôle, responsable bureau d'études) et les postes de chefs de banc (contremaîtres ou chefs d'équipe). Un second aspect du projet porte sur la sensibilisation de l'encadrement en vue de la responsabilisation en équipe sur un suivi par offre. La raison, principalement avancée dans le projet LIGE, est celle d'une nécessité d'opérer des transferts de savoirs en prévision des départs des responsables de ces postes qui doivent partir à la retraite dans un délai de 5 à 6 ans. Un plan formation devait être élaboré à cet effet. En fait, deux autres raisons sous-jacentes justifiaient cette opération de recueil. La première raison, les responsables de ces postes, tous autodidactes, ne diffusaient pas leurs connaissances spécifiques aux jeunes ingénieurs et techniciens diplômés qui ne possédaient pas la culture industrielle de l'entreprise. Ce qui n'était pas sans conséquence sur la qualité des produits et la productivité de l'entreprise, alors que justement l'entreprise s'efforce d'obtenir l'agrément qualité 9002. La deuxième raison qui apparaît comme fondamentale, est qu'en réalité, la direction recherche une standardisation maximale dans la conception de produits spécifiques et réorganise sa gestion de production. Cependant la mise en œuvre d'un configurateur et de la GPAO, qui apparaissent être les outils adéquats, exige la construction de systèmes experts à partir d'une codification des techniques utilisées et des modes opératoires.

S'agissant de la démarche de concertation, il était prévu que le comité d'établissement soit informé chaque mois du déroulement des opérations, que des groupes de travail soient constitués pour mettre au point la grille de collecte des savoirs et opérer leur recueil. Enfin, un "groupe de pilotage" a été

constitué pour réaliser le plan formation. Il incluait les représentants du personnel.

Entreprise RP (production de monofilaments synthétiques, 115 salariés)

Dans l'objectif d'augmenter sa capacité productive, d'améliorer la qualité des produits et d'économiser de la matière première, l'entreprise projette d'automatiser 3 lignes de production sur les 7 existantes. Le projet LIGE va consister en l'organisation du travail de 4 équipes se succédant en 4 x 8 au sein desquelles chaque individu serait polyvalent. Pour réaliser cet objectif, un groupe de pilotage est constitué (le directeur, 2 consultants et l'ingénieur responsable du projet en font partie) et doit orienter le travail d'un groupe projet constitué avant la convention LIGE. Celui-ci doit effectuer une analyse de l'existant (postes, incidents, organisation des équipes, connaissances machines) afin d'étayer la construction de référentiels de formation réalisés par le GRETA. Il s'agit à terme de former dans le cadre d'un CAP-Conducteur de machine automatisée (CAP-CMA) les 16 opérateurs de l'atelier production concerné par la modernisation. Le groupe projet constitué de 4 conducteurs lignes automatisées, un chef de projet, un chef d'atelier, un responsable contrôle, un contremaître devait être relayé par la suite par 4 groupes de travail interfonctionnels et inter-hiérarchiques.

Les salariés ont été informés très tôt sur le projet et concertés via les 2 salariés représentants du personnel qui faisaient partie du groupe projet parce qu'ils étaient agents de maîtrise dans les lignes modernisées et ensuite parce qu'ils étaient délégués du personnel. Enfin, le projet comportait un objectif de négociation d'une nouvelle classification en fonction de la formation qualifiante CAP-CMA.

B/ Caractéristique des projets à dominante prévisionnelle :

La démarche de GPE, prévue dans tous ces projets semble a priori standard, elle est généralement décomposée en trois ou quatre grandes étapes ou axes d'analyse.

Un premier type d'opérations porte sur une meilleure connaissance de l'existant, sorte d'état des lieux des emplois et de la population. Toutes les entreprises de ce groupe proposent de réaliser un repérage des emplois-type (EG, AP, BP, CL) ou carte des métiers (AB, HA) ou plus simplement de la structure des emplois (IC).

Cette étape est, selon les entreprises, plus ou moins intégrée à la connaissance des compétences détenues par les salariés et à leurs aspirations par rapport à leur situation de travail. Une entreprise souhaite réaliser des tests d'évaluation afin de mieux situer les niveaux de formation auxquels peuvent aspirer dans l'immédiat les salariés (AB). Deux autres entreprises (EG, BP) prévoient à partir d'entretiens souples la même chose. Cependant pour EG, cette opération est réalisée par le consultant avant l'élaboration du plan formation, afin d'intégrer les souhaits des salariés, tandis que dans le cas de AB, les entretiens des employés seront réalisés par la hiérarchie après l'élaboration du plan formation.

Enfin, la connaissance des compétences détenues peut tout d'abord servir dans le cas de deux entreprises à resituer les salariés dans la grille de classification une fois celle-ci renouvelée (IC, CL).

Le second type d'opération concerne plus la connaissance des évolutions des emplois, métiers et compétences, c'est l'aspect prévisionnel. Mais là aussi, les façons de faire vont différer, elles sont d'ailleurs plus ou moins intégrées à l'analyse de l'existant (emplois-type, métiers). Cette analyse des évolutions doit se faire pour l'ensemble des entreprises sur deux niveaux :

- un niveau plutôt macro-économique, portant sur l'évolution de l'activité de l'entreprise en rapport avec son contexte économique et la stratégie de la direction. Cette analyse doit être réalisée par le consultant en coordination avec le niveau de décision le plus centralisé (DG, DRH, autres cadres supérieurs parfois).

- un niveau d'études plutôt micro-économique qui consiste à savoir quelles sont les conséquences des évolutions de l'activité de l'entreprise sur les situations de travail ou postes.

Certaines entreprises vont, à partir de ce dernier point, intégrer dans leur projet un minimum d'aspects organisationnels (BP, AP, EG, AB) en général liés aux évolutions technologiques et exigences de qualité, délais, prix. Dans ces cas, il est prévu une plus ou moins grande intégration des souhaits des salariés en matière de conditions de travail, de formation (AB, EG) et d'organisation du travail (EG). Pour les autres entreprises de ce groupe (HA, IC, CL) la connaissance des évolutions reste très macro-

économique, et les projections sur les situations de travail proviennent des niveaux de responsabilité encore très centralisés (les opérateurs et agents de maîtrise ne s'expriment pas ou peu sur la perception des évolutions de leur poste de travail).

Le troisième type d'actions prévues dans les projets de ce groupe porte sur la recherche de solutions vis-à-vis des inadéquations observées. Il peut s'agir prioritairement d'une rénovation de la classification des postes (IC et CL) avec évaluation de la qualification des salariés ; ou il peut s'agir d'abord de l'élaboration d'un plan formation, des objectifs en terme de classification n'étant pas fixés a priori.

En matière de démarche formation, là aussi les façons de faire sont différentes et les contenus de formation sont liés à la capacité de prévoir les nouvelles compétences nécessaires. Donc, la qualité des opérations de formation va dépendre de la conduite des deux premières étapes. S'il y a eu une analyse des modes opératoires nouveaux (AB) liés à l'analyse des métiers issus de réorganisations, on comprend bien que le contenu de la formation sera plus rigoureux et adapté aux nouvelles exigences, par rapport à une formation orientée à partir de conclusions plus impressionnistes.

Enfin, concernant la démarche de concertation, nous avons repéré trois types de projets d'entreprises.

Pour les premières, celles situées vers le bas du groupe 2.2 sur le graphique 2, la démarche est plutôt technocratique et prévoit une faible implication des IRP ou des salariés (IC, BP, HA) ; cependant, il peut être prévu une organisation de groupes de travail avec des agents de maîtrise, ou chefs de service sans la participation de représentants du personnel (BP, IC) ou avec la participation de représentants du personnel (HA).

Dans un second type de projet, les IRP ont bien été informées mais la concertation est toujours faible dans les lieux légaux des IRP. Par contre, on note une forte implication de représentants du personnel dans des groupes de travail chargés de l'analyse des métiers, de leur évolution (AB, EG) et de l'élaboration des programmes de formation (AP).

Enfin, pour une seule entreprise CL, on note une forte implication des IRP dans le projet LIGE, notamment dans la conduite de la démarche qualification des salariés -classification mais pas d'implication des salariés

(démarche participative) pour ce qui relève de l'analyse de l'évolution des métiers et des compétences-.

Nous proposons de présenter les entreprises de ce groupe dans l'ordre qui correspond à une plus ou moins forte implication des salariés et de leurs instances représentatives.

Néanmoins, deux entreprises, situées au même niveau par rapport à l'axe vertical, peuvent représenter des situations de concertation des IRP et de participation des salariés contrastées. L'une insistant plus sur le participatif (ex : BP) et l'autre sur l'implication des IRP dans l'analyse de l'évolution des métiers (comme CL par exemple).

En fait, une concertation des IRP pour le démarrage du projet ne garantit pas une implication des salariés dans le déroulement de la GPE, et inversement. Mais, on peut dire que c'est l'intégration de ces deux aspects qui projette les entreprises vers le haut de l'axe vertical. On va donc distinguer deux sous-groupes dans le groupe de projet 2.2. Un groupe où il y a une faible intégration ou même une non prise en compte d'au moins un des deux aspects : concertation, participation ; et un sous-groupe où l'on observe un début d'intégration de ces deux aspects pouvant déboucher sur une négociation de la classification.

1/ Les projets à logique stratégique prévisionnelle et faible intégration des démarches de concertation et participation :

Entreprise IC (réparation et commerce automobile, 209 salariés)

Cette entreprise holding financière, après le rachat et la création de concessions, se trouve confrontée à une forte hétérogénéité dans les pratiques de gestion du personnel de ses concessions.

Face à l'évolution des métiers de la réparation automobile qui exigent de plus en plus une forte technicité en électro-mécanique, et face à l'exigence de qualité du service après vente et d'une maîtrise des coûts, la direction de l'entreprise souhaite une rationalisation des pratiques de gestion.

Le plan d'action proposé est surtout dans une première phase un diagnostic de la situation de l'entreprise avec en arrière plan une deuxième

phase de conception et mise en œuvre de gestion prévisionnelle des emplois. Mais cette deuxième phase n'est pas partie intégrante de la convention LIGE. Néanmoins, le projet manifesté consiste en premier lieu en une analyse de l'existant (structure de la population et des emplois). Il s'agit ensuite de la mise à plat du système de rémunération et la recomposition de la grille de classification (axes non précisés). Enfin, sont prévues des actions de formation et de recrutement.

La formation doit plus précisément relever des programmes "formation constructeur automobile" ainsi que d'une formation axée sur la relation avec la clientèle.

En matière de concertation, c'est seulement l'information des salariés qui est prévue dans la première phase à partir d'une politique de communication. Enfin, la formation au management participatif de la hiérarchie est supposée améliorer la participation des salariés.

Entreprise BP (activité bancaire, 1015 salariés)

Cette entreprise, jusqu'alors relativement protégée, recherche une amélioration de sa compétitivité dans un contexte de concurrence plus aiguë (ouverture des frontières européennes). A cet effet, elle informatise le traitement des opérations bancaires dans ses agences, ce qui contribue à une rapidité de traitement et une plus grande autonomie de ces dernières. Mais, cette informatisation dégage des "sureffectifs" au siège, l'entreprise doit donc faire face à une diminution et redistribution des effectifs vers le réseau.

Simultanément la politique commerciale conduit à une gestion plus fine des exigences des clients (gammes de produits de plus en plus sophistiquées). Face à cette double évolution, les dirigeants souhaitent une meilleure connaissance des métiers de demain.

Le plan d'action dans le projet LIGE va comporter trois grandes étapes dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois.

La première étape est un état des lieux de l'existant : il s'agit d'établir la structure de la population et des emplois ainsi que de reconstituer une grille des familles d'emplois qui soit pertinente par rapport aux évolutions évoquées.

La seconde étape prévoit une analyse de l'évolution des compétences à partir d'une étude macro-économique du contexte de l'activité bancaire et d'un repérage plus "micro" des compétences nécessaires pour chaque métier dans l'entreprise.

Enfin la troisième étape prévoit l'élaboration d'une politique de formation (contenus des formations et règles de gestion des parcours professionnels).

En matière de concertation, seule une information du CE est prévue. Et, dans le domaine participatif, des groupes inter-hiérarchiques sur le thème de l'évolution des compétences doivent être organisés. Des groupes d'amélioration des performances ont récemment été constitués après l'échec des cercles de qualité.

Entreprise HA (fabrication de matériel électrique, 1370 salariés)
--

Les mois précédant la signature de la convention LIGE, cette entreprise envisage d'automatiser une partie de la production avec l'introduction de PAO et d'une gestion à flux tendus.

Cette évolution technologique et le développement de produits nouveaux viennent transformer les contenus des postes. Aussi la direction est-elle renforcée dans sa politique de formation active (remise à niveau technique pour 500 agents de production et formation qualifiante -CAP- pour 120 d'entre eux). En pleine croissance, cette entreprise alsacienne recrute chaque année 200 personnes mais doit faire face à un turn over coûteux de 80 personnes par an. Les jeunes diplômés, une fois formés, restent attirés par les entreprises allemandes.

Subsiste donc le problème de leur fidélisation et de l'attraction de jeunes hautement qualifiés. C'est pour faire face à ces difficultés que l'entreprise a mis au point un projet de GPE avant même la convention LIGE, néanmoins ce projet encore technocratique ne mobilise pas le personnel (qu'il soit cadre, ETAM ou ouvrier).

Le projet LIGE doit contribuer essentiellement à améliorer l'implication du personnel dans la démarche de GPE en rendant le projet plus

faisable et en insistant sur une démarche de validation des étapes. Trois étapes sont prévues.

La première étape prévoit pour l'analyse de l'existant, une description des postes (méthode Hay) et évaluation des compétences du personnel. La deuxième étape porte sur la prévision des emplois futurs et des filières de mobilité professionnelle. La troisième étape prévoit un ajustement des compétences à partir de la formation.

En matière de concertation, il est prévu que le CE et un groupe hiérarchique participent à l'élaboration du schéma d'ensemble de l'opération LIGE (procédures et outils à mettre en œuvre). Mais au moment de l'enquête, la mobilisation du CE pour participer activement était faible.

Entreprise CL
(conception, réalisation, maintenance en électricité,
électronique industrielle, 3602 salariés)

En 1980, cette entreprise, positionnée comme prestataire de service, développe ses secteurs d'informatique et électronique industrielle. En 1988, l'entreprise, de régionale, traditionnelle et familiale est devenue un groupe pluri-national indépendant à majorité familiale. Face à une forte évolution des postes, la classification IUMM pour les non cadres et la méthode de classification par paire pour le personnel cadre s'avéraient selon la direction et les IRP désuètes. Sur l'initiative des IRP, en 1988, à titre expérimental au sein d'un atelier, est alors mise en œuvre une nouvelle approche des qualifications et de la classification.

En 1989, l'entreprise signe une convention LIGE afin de développer et généraliser une nouvelle gestion des emplois et des compétences. Le projet LIGE ne comporte pas de volet organisationnel et technologique mais une démarche en terme d'adaptation des compétences et de la grille de classification. Elle comporte trois étapes principales.

La première étape porte sur le repérage des emplois-type de l'entreprise suivant la définition d'ensemble d'activité pour chaque emploi-type.

La deuxième étape concerne la définition des compétences requises pour mener à bien ces activités (suivant 4 axes : technicité, information, relationnel, contribution économique).

La troisième étape porte sur l'évaluation des emplois pour rénover la classification et sur la qualification des salariés à partir d'entretiens individuels dans leur emploi (fourchette allant du seuil d'accueil au maximum pour chaque emploi).

Simultanément, il est prévu la création d'un observatoire des métiers chargé de prévoir les tendances pour une gestion anticipée des ressources humaines à partir du projet stratégique de l'entreprise. Cette prévision doit conduire à un repérage des métiers à forte évolution positive ou négative et à la définition des compétences à acquérir pour l'adaptation des salariés. Cet observatoire doit enfin jouer un rôle de prescription des formations pour l'institut des métiers déjà créé.

Dans le domaine de la concertation, les IRP étaient aussi à l'initiative du projet LIGE et étaient pleinement impliquées dans ce projet. Les représentants en CCE ont par ailleurs obtenu le co-financement par l'Etat et l'entreprise de la formation de 15 élus pour mieux appréhender l'évolution des métiers. C'est surtout dans le domaine de l'analyse de l'évolution des compétences et des postes de travail que la démarche ne semble pas très participative. L'entretien avec chaque salarié doit porter essentiellement sur l'évaluation de la qualification de celui-ci.

2/ Projets d'entreprises inscrits dans une logique stratégique prévisionnelle avec un début d'intégration de la concertation et de la participation :

Entreprise AP (étude et assistance en système électrique, 460 salariés)

L'évolution technologique des systèmes électriques entraîne une augmentation de la demande en service d'assistance technique engineering au détriment de l'activité de contrôle/inspection qui est la seconde activité de l'entreprise. Ce déplacement conduit l'entreprise à s'interroger sur sa future structure. Ce déplacement est simultanément lié à une pénurie de main d'œuvre dans les niveaux BAC + 2 à BAC + 5 auxquels l'entreprise souhaitait recruter dans ces dernières années.

Pour attirer ces diplômés, l'entreprise pratique une politique de surenchère des salaires à l'embauche, ce qui ne va pas sans causer des

tensions sociales en raison de la distorsion que cela introduit dans la grille des classifications.

Le projet LIGE comporte trois axes essentiels d'actions. Le premier axe concerne la connaissance de l'évolution des métiers de demain et la définition du contenu des emplois futurs. Le second axe d'action consiste à réaliser un diagnostic de l'existant avec une définition des postes. Celle-ci doit être réalisée par un groupe de 5 personnes guidées par un comité de pilotage. Le troisième axe porte sur la politique de formation, de recrutement et de gestion des carrières internes "pour répondre aux besoins d'évolution exprimés par le personnel" et par l'entreprise.

Dans le domaine de la concertation, on observe une grande réserve des représentants du personnel dont un est impliqué dans le comité de pilotage au côté du directeur général, du directeur des ressources humaines, du responsable formation et du consultant. Cette réserve est surtout liée à une forte pratique d'individualisation des salaires, sans références objectivées en terme de compétences à laquelle la hiérarchie ne semble pas vouloir renoncer.

Le plan formation relevait jusqu'alors d'une commission créée sur l'initiative du CE et impliquant le DRH.

Entreprise AB (fabrication de garnitures de freins, 730 salariés)

Cette entreprise se trouve face à des choix technologiques lorsqu'elle sollicite l'aide publique LIGE. Il est prévu l'intégration de cellules flexibles qui dégageraient sur un terme de 3 ans des "sureffectifs" de 200 personnes environ. Cette perspective, qui inquiète les salariés et les responsables de l'entreprise, conduit ceux-ci à se poser des questions en matière de prévisions sur l'emploi qualitatives et quantitatives, afin de mettre en évidence les familles d'emploi menacées par cette évolution.

Le projet LIGE est alors décliné suivant trois types d'actions. Le premier type va consister à définir les compétences requises en terme de fonction à partir d'interview d'opérateurs sur des lignes approchantes.

La typologie des fonctions doit donc être référée au degré d'automatisation ainsi qu'à des savoirs et savoirs faire déterminants pour les métiers de l'entreprise. Le second type d'actions porte sur l'évaluation des

compétences existantes à partir d'un échantillon du personnel de production. Le troisième type d'actions, après la mise en évidence des écarts entre les compétences exigées et existantes, va consister en l'élaboration d'un plan formation. Celui-ci doit être associé à l'explicitation de procédures de suivi et de mesures des résultats de la formation. Cette formation doit enfin être validée par les organismes compétents (AFPA, EN).

En terme de concertation, les premières actions de la direction de l'entreprise ont plus relevé de l'information du CE sur le contenu du projet LIGE. Par la suite, deux représentants du CE ont été invités à participer à un groupe de pilotage (comportant 3 A.M., 4 ouvriers, 2 cadres, 2 membres de CE) chargé de la politique de communication concernant l'opération LIGE.

Enfin, il était prévu la constitution d'un groupe de définition des compétences requises avec des DCR techniciens et contremaîtres, ainsi que d'un groupe de formation (certains membres du groupe DCR et du groupe pilotage).

Entreprise EG
(surveillance, sécurité, télésurveillance,
télé-sécurité, 77 salariés)

Les clients de cette entreprise ont investi dans la mécanisation et l'automatisation de leur matériel faisant appel à l'électronique. Cette modernisation associée à une sophistication des systèmes de sécurité accroît les exigences en compétences des équipes de gardiennage chargées de la sécurité du matériel. Le directeur de cette entreprise, récemment créée par un cadre à la suite des échecs successifs d'une entreprise de surveillance, souhaite proposer les services de vrais professionnels de la sécurité maîtrisant les techniques modernes de surveillance, mais aussi la connaissance du fonctionnement du matériel électromécanique et électronique. Il s'agit donc de remédier au faible niveau de qualification et de culture industrielle du personnel de surveillance.

Le projet LIGE va englober trois types d'actions.

Il s'agit premièrement du bilan de l'existant suivant deux aspects : la connaissance de l'évolution du contexte économique de l'entreprise (marchés, techniques, ressources humaines sur le marché du travail) et la connaissance des exigences des salariés quant à leur situation de travail et souhaits de formation.

Le second type d'actions porte sur une définition des emplois futurs (regroupement en emplois-type). A cet effet, l'organisation d'une synergie entre les installateurs de système, les sociétés de maintenance et les sociétés de surveillance/sécurité est prévue. Il porte également sur la définition de l'organisation du travail souhaitée par les salariés et enfin une restructuration de la grille de classification.

Le troisième type d'actions doit consister en l'élaboration de plans de formation individuels (formations externes données par l'APAVE et AFPA).

Du point de vue de la démarche de concertation, il n'y a pas d'IRP mais l'organisation d'élections est prévue. Par contre, un comité de pilotage est créé et est composé de 4 agents de surveillance représentant leurs collègues, du directeur, de deux cadres et du consultant. Ce comité de pilotage a pour rôle la conduite du projet LIGE de GPE.

III - Les projets d'entreprise à logique d'innovation forte

Pourquoi peut-on parler d'une logique d'innovation forte en comparaison des entreprises du groupe 2 qui ont, elles aussi, des parties de projet plus ou moins innovantes par rapport au modèle dans lequel elles étaient coulées ? Nous avancerons que la distinction peut-être établie à partir du moment où les acteurs principaux de l'entreprise semblent avoir acquis assez de connaissances et modifié leurs repères traditionnels. Ce qui leur permet de conduire le changement dans le mode de gestion et d'organisation avec efficacité et dans des laps de temps relativement plus courts en partant de la date de la convention LIGE, c'est-à-dire entre un an et deux ans, alors que pour les autres entreprises, la modernisation dans le sens requis par l'aide publique, lorsqu'elle n'échoue pas, peut aller au-delà de trois ans, comme nous le verrons par la suite.

Ce qui caractérise le plus les projets du groupe 3, c'est l'aspect intégré de leur démarche de modernisation. Elle consiste à connaître les compétences nécessaires à partir de changements organisationnels mis en œuvre et souvent expérimentés initialement dans un atelier (FA, SF). Mais dans tous les cas, ces changements organisationnels correspondent à un changement de pratique professionnelle des acteurs traditionnels.

L'exemple le plus significatif c'est que ce sont les seules entreprises qui ont réellement envisagé ou déjà réalisé la mutation du rôle de la maîtrise directe et du chef d'atelier.

En terme de concertation et participation, on peut remarquer aussi cette intégration de la démarche. En général, les IRP sont consultées à titre officiel pour le lancement du projet où elles peuvent intervenir sur les méthodes, procédures, objets du projet. Elles sont par la suite régulièrement informées du déroulement des actions, soit par la direction elle-même et le consultant, soit par des représentants du personnel qui font partie de groupe de travail. La démarche participative consiste à intégrer tous les échelons de la hiérarchie dans le processus de réorganisation et de repérage des compétences

nécessaires. On peut avancer au regard de l'histoire de ces entreprises que le projet LIGE vient consolider des relations professionnelles déjà constructives en terme d'emploi, formation, conditions de travail, organisation.

Enfin, ces entreprises ne sont pas les miroirs d'une illusion selon laquelle on peut prévoir les compétences effectivement mises en œuvre sans avoir à réfléchir au préalable à un modèle d'organisation supposé efficace.

Nous dirons donc que la capacité de prévision dépend de la capacité des acteurs de l'entreprise à se projeter collectivement dans l'avenir en terme de relations professionnelles, organisation du travail et mode de gestion de l'emploi et des compétences. Ce qui implique sûrement une connaissance de la stratégie de recherche-développement et d'investissements technologiques. On peut noter sur ce sujet une information rigoureuse des salariés au-delà de l'ingénierie, lorsqu'il ne s'agit pas dans certaines d'entre elles de leur implication dans le type de matériel qui doit être choisi. A cette condition, l'entreprise peut intervenir efficacement sur la reproduction de ses propres ressources ou leur "régénérescence", à partir d'une gestion des parcours professionnels faisant intervenir la formation interne ou externe ainsi que les modalités de recrutement.

Entreprise SF
(extrusion et fabrication d'emballages
plastiques, usine concernée 263 salariés)

Antérieurement à la convention LIGE, cette entreprise mène une politique d'amélioration de la qualité afin d'obtenir les certificats de ses clients. Elle souhaite simultanément une croissance par le développement de technologies et produits (co-extrusion multi-couches, film, emballage automatique, ...). Cet objectif la conduit à restructurer son organisation de la production, modifier et développer le contenu des postes de travail. Ces changements n'apparaissent pas sans conséquences sur les emplois d'OS a priori peu adaptables à court terme.

L'entreprise se lance dans une politique de formation interne active d'autant plus qu'elle doit faire face à une pénurie de ressources sur le bassin d'emploi, liée à l'inexistence de formation spécifique du métier de l'extrusion du plastique.

Le projet LIGE doit être mis en œuvre suivant trois modalités d'actions :

- la définition de l'évolution des tâches ;
- l'évaluation des capacités d'apprentissage des personnes amenées à changer de poste ;
- l'élaboration d'une structure de formation interne s'appuyant en particulier sur les agents de maîtrise volontaires, valorisés et formés à cet effet. Il est également prévu une reconnaissance des capacités professionnelles d'opérateur par l'attribution d'une certification régionale.

En matière de concertation, le CE a bien été informé de la convention LIGE, et il est prévu une collaboration étroite entre le consultant, la direction, l'encadrement et la maîtrise, les partenaires sociaux et les opérateurs. Des représentants des salariés doivent, en fait, être intégrés dans le comité pédagogique de réflexion comprenant la maîtrise. Les IRP doivent enfin jouer un rôle actif de "démultiplicateurs" vis-à-vis de l'ensemble du personnel.

Entreprise FA
(fonderie sous pression fabricant des pièces en
alliage spécial pour l'industrie automobile, 246 salariés)

Afin de répondre aux exigences de qualité, prix, délais des constructeurs automobile, cette entreprise réorganise sa production. En 1988, la fabrication, en juste à temps, est mise en place dans un atelier pilote que l'entreprise souhaite faire éclater en lignes de produits (mini-usine), avant de généraliser cette nouvelle organisation. Le projet LIGE, qui est élaboré, va comporter deux aspects essentiels de la modernisation de cette entreprise, un aspect organisationnel et un aspect de GPE.

Ce changement organisationnel implique une très importante décentralisation des responsabilités des chefs d'atelier vers des "leaders de mini usines" qui doivent être promus. Ceux-ci doivent satisfaire à un nouveau profil, ils doivent être responsables des délais, de la qualité, des machines et de leur entretien, de l'approvisionnement, des objectifs de production et enfin de la gestion d'équipes et d'individus.

Il s'agit pour ces "leaders" de faire évoluer des personnes de qualification et ancienneté différente, vers des postes nouveaux (polyvalence sur le plan réglage, contrôle maintenance, responsabilité par rapport à la qualité) et de décroiser des fonctions auparavant éloignées (fondeurs,

usineurs). Quant aux responsables d'atelier, il s'agit d'opérer leur reconversion (pilotages des mini-usines, organisation de la polyvalence, animation).

La démarche de gestion prévisionnelle proprement dite va comporter trois étapes.

Il est tout d'abord question de l'analyse de l'existant (entretiens individuels) pour organiser la promotion des leaders de lignes de production et pourvoir les nouveaux postes sur cette ligne.

C'est ensuite la définition des besoins futurs qui doit être réalisée (identification des compétences nécessaires à la tenue des nouveaux postes, niveaux de qualification requis).

Enfin, l'adaptation des ressources doit être conduite à partir de l'élaboration d'un plan formation pour les leaders, de chefs d'atelier et le personnel (aux nouvelles techniques de fabrication). Des nouvelles méthodes associées au recrutement et à l'intégration des embauchés sont aussi prévues.

Sur le plan de la concertation, les IRP ont été consultées pour le démarrage, un comité de suivi qui portait également sur l'amélioration des conditions de travail a été constitué, y participent des délégués des IRP, des agents de fabrication, des cadres et du personnel de maîtrise. Sa mission est de veiller à ce que les méthodes du consultant soient bien adaptées, de valider les propositions, de les transmettre aux IRP, et enfin de constituer une structure chargée de la généralisation de la modernisation en ligne de production en îlots.

Entreprise LB : (charcuterie en gros et conserves de viande, usine concernée 280 salariés)
--

Cette entreprise a fait le choix commercial d'une spécialisation sur un produit mis en vente en libre service (livraison rapide et directe). Dans cette perspective, elle poursuit l'automatisation de ses trois secteurs de production (découpe, fabrication, logistique) qu'elle organise en 3 "centres de profit", sortes de mini-entreprises. L'évolution technologique du système de cuisson, la conduite d'automates pour l'approvisionnement des marmites exigent des opérateurs une prise en charge de la maintenance et du pilotage de ces équipements.

Trois objectifs sont fixés par les trois directeurs d'unité concernant les opérateurs. Il s'agit de rendre chaque opérateur co-responsable de l'ensemble de l'unité, de l'amener à gérer des informations concernant la productivité de son unité, et de développer la polyvalence à l'intérieur de chaque unité.

Pour répondre à ces exigences d'adaptation, l'entreprise avec l'avis favorable du CE, se lance dans une gestion prévisionnelle des emplois.

Elle commence avec l'aide d'un consultant psycho-sociologue une analyse des ressources humaines existantes (évaluation des capacités d'adaptation, quali. âge, secteur) et des familles d'emplois sensibles ("description de poste").

Lorsque la convention LIGE est signée, cette première étape est achevée. Le projet LIGE qui fait intervenir un consultant ingénierie de formation va alors porter sur les deux étapes suivantes : l'analyse des nouveaux métiers et la mise en œuvre de démarches de formation. La définition des nouveaux métiers doit être réalisée en terme d'analyse des compétences nouvelles liées aux nouveaux outils et à une nouvelle organisation du travail (description de poste, de son environnement organisationnel et évolution à moyen terme).

Enfin, il est prévu la préparation d'une formation diplômante sur la base du CAP de l'industrie agro-alimentaire (CAP- IAA) pour les bas niveaux de qualification (construction de référentiels métiers et diplômes). L'élaboration d'un plan de formation sur trois ans doit faire l'objet d'un engagement développement de la formation. La mise en place d'une politique globale de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion de carrière) est enfin prévue.

Du point de vue de la concertation, les IRP fonctionnent au-delà de leurs obligations légales. D'un point de vue participatif, des commissions de travail sont systématiquement mises en place lors de réorganisation d'atelier ou mise en place de nouveaux équipements.

Il n'est cependant pas mentionné d'implication directe d'IRP dans la conduite du projet LIGE.

Entreprise SM (fabrication machines outils avec et sans commande numérique, 72 salariés)

Confrontée à de nouvelles exigences en matière de qualité, solidité, précision de ses machines, cette entreprise artisanale souhaite accroître sa production de machines outils à commandes numériques et offrir un service de pose de commandes numériques sur d'anciennes machines de sciage et découpage.

Pour s'adapter, elle informatise la conception (CAO, DAO) et la gestion de production (GPAO).

Simultanément, elle souhaite créer un centre d'usinage afin de rapatrier des activités qu'elle sous-traite. Le nouveau directeur de fabrication, également confronté à un problème de transfert des savoirs, en accord avec les IRP, envisage alors une modernisation de l'organisation et de la gestion de l'emploi. Ce qui le conduit à solliciter l'aide LIGE.

Outre un "audit action", le projet LIGE comportait une phase préalable à la mise en œuvre de GPE. Il s'agissait de définir les nouveaux rôles de chacun, en commençant par la hiérarchie, en liaison avec l'élaboration du projet de modernisation de la production, du bureau d'études et du commercial.

La deuxième phase de mise en œuvre d'une GPE proprement dit comportait dans une première étape l'élaboration d'un plan de recrutement et de départ à la retraite associé à la réorganisation des services concernés par ces départs.

La deuxième étape portait sur le transfert de savoirs des anciens vers les plus jeunes avec le passage d'une "culture orale" à une "culture écrite" (construction de référentiels par poste). Enfin, une dernière étape concernait l'acquisition de compétences nouvelles par des formations qualifiantes à partir d'un repérage des compétences à acquérir pour chaque poste (polyvalence).

Pour la conduite de ce projet, une démarche de concertation du personnel (IRP comprises) était prévue. Outre la concertation en CE, pour le lancement du projet LIGE, il s'agissait de l'organisation de réunions de l'ensemble du personnel dans un objectif d'informations et d'échanges, ainsi

que de réunions ponctuelles dans un objectif de travail. Enfin, le consultant devait s'appuyer sur les groupes d'expression pour valider chaque étape.

Conclusion

Cette évaluation des projets de gestion prévisionnelle des emplois mis en place avec l'aide de consultants nous a conduit en premier lieu à mettre en évidence la diversité des pratiques de gestion qui renvoient dans les représentations à une même notion, celle de "gestion prévisionnelle des emplois". Face à cette hétérogénéité, la construction d'une grille analytique des diverses configurations de pratiques de gestion -outils, procédures suivant des domaines d'intervention, acteurs impliqués à chaque phase des chantiers mis en oeuvre- s'est avérée indispensable.

En second lieu, la logique de l'évaluation rendait nécessaire une analyse dynamique en terme de trajectoire d'entreprise. En effet, la mise en évidence de diverses configurations de pratiques ne permettait pas à elle seule d'évaluer l'efficacité relative de l'intervention d'un consultant dans le sens requis par le législateur. Encore fallait-il s'interroger sur les déplacements qui ont pu être effectués en terme de gestion prévisionnelle de l'emploi par rapport aux positions antérieures de chaque entreprise. Ceci a conduit à la nécessité de construire l'évaluation en deux temps en s'appuyant sur des trajectoires séquences, phases dans lesquelles sont mis en oeuvre des chantiers et la construction d'acteurs. A partir de cette approche, on peut mettre en évidence toute une dynamique sociale, véritable processus d'apprentissage collectif. Cela signifie que la mesure d'aide "LIGE" n'est pas seulement une procédure administrative supplémentaire gérée par les services externes du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, mais constitue un support de transformations sociales dont ils peuvent être des vecteurs sous la condition de leur propre déplacement professionnel.

Sans pouvoir conclure à un véritable changement, l'analyse des projets de modernisation des entreprises met en évidence des indices de rupture et de transition. Néanmoins, la question d'une mutation affirmée, c'est-à-dire stabilisée dans le temps, reste ouverte en raison de la nécessaire lenteur des processus de transformation sociales. Une réponse plus

approfondie ne peut se faire qu'à partir d'un recul suffisant dans le temps, recul dont nous rendons compte dans les deux parties suivantes.

Deuxième partie

*Les apprentissages
d'entreprises associés à l'aide
au conseil*

Introduction

Quel a été en fin de compte l'effet de l'aide publique LIGE sur les pratiques et bien sûr les représentations des différents acteurs de l'entreprise que nous nous sommes proposés d'étudier ? Il va de soi que la réponse à une telle question invite à préciser un peu plus l'approche méthodologique et théorique qui sous-tend l'analyse et l'évaluation de l'aide publique. Nous supposons que les acteurs ont des temporalités d'apprentissages face à des choix économiques et sociaux qu'ils soient passés, présents ou prévisibles. Ces apprentissages qui procèdent par tâtonnement et qui ne sont par conséquent pas forcément linéaires (échecs possibles) doivent permettre aux acteurs de l'entreprise de s'adapter à "leur environnement" et de surmonter les épreuves qui martèlent leur propre histoire.

Il s'agit donc moins de savoir si depuis la mise en oeuvre de l'aide publique les différents acteurs concernés ont radicalement changé dans leurs pratiques et représentations que de savoir si des changements sont perceptibles et prévisibles.

Les acteurs sur lesquels nous avons porté notre attention (la direction, les IRP, la hiérarchie intermédiaire, les salariés, les acteurs du dispositif public) ne sont pas une représentation exhaustive de la réalité de l'entreprise, néanmoins ils nous ont semblé être des acteurs clefs de la modernisation de l'entreprise dans le sens requis par l'aide publique.

Cette partie reprend donc la typologie de la première partie établie suivant les trois logiques (conformité, stratégie, innovation) et les dominantes prévisionnelles ou organisationnelles.

Cette partie comporte, pour chaque entreprise, un résumé monographique établi en quatre points :

- le premier, porte sur un résumé des actions conduites en fonction du projet initial et de leurs conséquences en matière de compétitivité et d'emploi ;

- le second, met en évidence d'une part, les apprentissages collectifs réalisés ou non dans le sens requis par l'aide publique dans le domaine de la

concertation ou de la participation et, d'autre part, les appropriations de démarches par les acteurs à partir de l'intervention d'un consultant ;

- le troisième, porte sur les apports du consultant, son rôle dans la conduite du changement de l'entreprise, sa relation aux autres acteurs dont les acteurs publics (Inspection du travail, ANACT) ;

- le dernier, a comme objectif de positionner définitivement l'entreprise par rapport à son projet initial et suivant les critères de l'évaluation (dimensions organisationnelle, prévisionnelle, concertative/participative et "négociative".

Enfin, chacune de ces entreprises fait l'objet d'un commentaire qui vise à dégager en quoi elle est exemplaire, ou du moins intéressante, du point de vue de l'évaluation de l'aide au conseil.

Ces synthèses par entreprise reposent sur des monographies beaucoup plus détaillées qui ont représenté un travail important d'enquête et de traitement des informations que l'on retrouvera, en majeure partie dans le volume II, en annexe 1.

I. Quels apprentissages dans le groupe à logique de conformité ?

Les trois entreprises de ce groupe ont réalisé leur projet initial, mais pour deux d'entre elles, ces projets nous ont semblé en-deçà des attentes de l'aide publique. Une distinction doit cependant être faite au sujet de leur réalisation. Tandis que GO réalise des formations dans le cadre d'un plan de formation qui n'a impliqué que la direction et le consultant, PE après avoir, au cours d'un audit sur les exigences en formation des salariés, explicité des axes de formation, n'a pas réalisé les formations prévues.

Enfin, l'entreprise FL s'avère un cas exemplaire puisqu'elle effectue un déplacement significatif dans le sens de l'aide, qui va au-delà des intentions initiales de son responsable.

Entreprise GO (production d'emballages papier-carton)
--

La direction de cette entreprise n'a pas souhaité nous recevoir lors de la deuxième enquête. De même, compte tenu des contraintes d'emploi du temps et de la mobilité de certaines personnes, nous n'avons pu rencontrer jusqu'à présent les personnes des services externes du Ministère du Travail. Nous pouvons cependant faire plusieurs remarques et en tirer une conclusion sous réserve de plus amples informations.

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

La gestion prévisionnelle de l'emploi n'a pas été introduite dans cette entreprise au moment de la première enquête suivant les conditions requises pour l'attribution de l'aide. Néanmoins, la recherche d'un maintien de sa compétitivité sur un créneau qui reste porteur à partir d'investissements technologiques de la conception des produits et de la formation des salariés permet à cette entreprise d'accroître sa production et ses effectifs. Il semble

même que le plan de formation soit un minimum préventif, ceci, en maintenant l'employabilité d'ouvriers spécialisés (remise à niveau).

L'évolution des effectifs de 1989 est la suivante :

- 1989	:	179
- 1990	:	200
- 1991	:	205
- 1992	:	205

alors que l'entreprise prévoyait de recruter 46 salariés de plus sur la même période.

Il serait important d'estimer l'efficacité collective de la formation (obtention ou non d'une certification qualité) réalisée dans le cadre de la convention du FNE formation-prévention. Une question importante qui demeure est celle de la capacité de la direction et du consultant à projeter un renouvellement de l'organisation du travail qui posait de graves problèmes de qualité, comme l'ont souligné les IRP lors de la première enquête. Ceci en raison de cloisonnements interfonctionnels et du type d'encadrement encore très empreint du schéma traditionnel "Taylorien-Fayoliste". Un non déplacement dans ce domaine peut réellement compromettre une compétitivité de plus long terme et la croissance de l'emploi dans cette entreprise.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Au vu des intentions de la direction, en 1989, l'implication des acteurs de l'entreprise (les IRP, les salariés, l'encadrement) n'était pas exprimée en terme de travail collectif sur les thèmes de l'emploi, des compétences et de l'organisation. Toutes les décisions dans ces domaines sont prises par la direction et de façon très centralisée et paternaliste.

Le CE a cependant été informé sur le plan de formation et l'a avalisé. Les relations professionnelles semblent être inscrites, au vu des intentions de la direction, dans un cadre standard où l'obligation légale est respectée, sans plus. D'ailleurs, le consultant a été imposé malgré l'avis des IRP.

On peut donc avancer que si les conditions d'apprentissage individuel semblaient a priori favorables à partir d'investissements en formation, elles peuvent dans le temps être compromises par l'absence d'apprentissages collectifs des principaux acteurs.

3. Les apports du consultant semblent donc s'être limités à l'aide dans la formalisation d'un plan formation, sans démarche d'implication des IRP ou des salariés. Aucune référence de méthodologie n'a été donnée par ailleurs.

Du point de vue de l'intervention des acteurs publics, nous remarquons que cette entreprise était encore une source précieuse d'emplois dans la région, elle bénéficiait à ce titre de toutes les aides publiques qu'elle pouvait capter.

Il reste cependant dommageable que l'aide LIGE ait permis le financement de la formalisation d'un plan formation sans réflexion rigoureuse et concertée, au préalable, sur les ressources humaines de l'entreprise et leur adaptation en référence à des changements organisationnels.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Si l'on devait resituer cette entreprise en fonction des apprentissages réalisés à partir de l'aide LIGE, elle se trouverait toujours en bas à gauche du graphique de l'évaluation dans un espace où les relations professionnelles restent standards sans être pour autant conflictuelles et où les aspects d'anticipation des compétences et de réorganisation restent ténus. Cependant, cette entreprise réalise son projet initial qui avait surtout des objectifs en matière de formation faisant abstraction de la démarche de concertation. Il nous faut cependant relativiser pour l'aspect anticipation des compétences. Mais si un effort important en formation était consenti (non sans aide de l'Etat 3 000 KF sur 5 800 KF pour le plan de formation à 3 ans), il s'agit surtout d'une tentative de mise en adéquation du personnel aux nouvelles technologies. On peut s'interroger sur cette opération, dans la mesure où l'essentiel des formations était externe et sans construction de référentiels des compétences par métiers, et où l'organisation du travail reste inadaptée ainsi que les identités d'acteurs qui y correspondent.

D'ailleurs, début 1990, les IRP nous signalaient une régression de la qualité et l'accentuation des tensions concernant la responsabilité de la non-qualité.

Entreprise PE (polyclinique)

Au moment de la seconde enquête, le directeur nous a fait part qu'il ne voyait pas l'intérêt d'une seconde visite puisque le plan de formation prévu à partir de la convention LIGE n'avait pas été réalisé.

Il avait sollicité pour sa mise en œuvre une aide financière dans le cadre du FNE, mais le dossier est resté en suspens après des allers-retours entre direction régionale et direction départementale du travail.

A la suite de cette série de retards administratifs, le directeur abandonne son projet formation. En janvier 1993, il n'envisage plus de mener une opération aussi ambitieuse dans ce domaine.

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

On ne peut pas dire que la convention LIGE ait introduit dans le cas de cette entreprise une inflexion de sa trajectoire en matière de gestion de l'emploi, de formation d'organisation du travail. L'intervention du consultant à travers un audit formation a permis de réaliser un plan formation. Mais celui-ci n'a pas été mis en œuvre. Il n'y avait pas dans le projet et par la suite d'action liées à l'analyse des emplois et leur évolution.

Enfin, si l'audit formation faisait ressortir des problèmes organisationnels importants, ceux-ci ne semblent pas avoir été pris en compte par la suite. Les questionnaires et le entretiens mettaient en évidence les dysfonctionnements liés à des tâches parcellisées et répétitives du personnel soignant et hôtelier, qui nécessitaient un travail important de coordination. Néanmoins, ce n'est pas une reconsidération des postes qui était proposée mais l'amélioration des procédures de communication et d'information. Ce qui pouvait déjà présenter un pas vers une modernisation. On ne peut pas cependant se prononcer sur les évolutions des pratiques de communication et d'information (interservices, intraservices) puisque nous n'avons pu obtenir qu'un entretien téléphonique avec la direction.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

En matière d'apprentissage des acteurs, la question reste donc sans réponse pour le moment. On peut noter cependant que le comité de pilotage qui était une démarche innovante et appréciée des salariés, avait permis de court-circuiter les relations tendues en CE entre la direction et une DP. Aux dires de ses collègues, les relations étaient beaucoup plus constructives dans le comité de pilotage. Mais celui-ci a été dissous du fait de l'arrêt du plan formation. On peut supposer que les relations professionnelles ont pu évoluer à partir d'un déblocage issu de ce comité de pilotage, mais là aussi nous n'avons pas de réponse tranchée.

Enfin, concernant le directeur, celui-ci avait fait part d'un scepticisme prononcé lors de la première enquête vis-à-vis de la GPE. L'échec de sa démarche semble l'avoir renforcé dans cette perception des choses et semble avoir dégradé la perception des acteurs publics.

3. Les apports des intervenants

L'intervention du consultant n'a pas laissé un impact significatif sur les pratiques des acteurs. Il n'y a pas eu non plus de transferts de problématique ou de méthode jusqu'à nouvel ordre.

Il est dommage que les remarques faites par les salariés sur les questions d'organisation du travail, et ce dans les questionnaires confidentiels et non dans les groupes de travail où des blocages se sont opérés, n'aient pas fait l'objet de propositions plus novatrices.

La volonté de ne pas aller contre un ordre établi par les médecins semble avoir primé.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Si l'on devait situer cette entreprise par rapport à la première évaluation, c'est-à-dire son projet initial, elle ne semble pas s'être déplacée significativement dans le sens requis par l'aide LIGE. Mais rien ne semble s'être dégradé plus qu'auparavant.

Entreprise FL**1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi**

L'aide LIGE pour cette entreprise a été pleinement bénéfique sur le niveau de l'emploi et sur sa santé financière.

De 26 salariés en 1989, l'entreprise passe à 38 salariés en 1992 avec une prévision de 45 salariés en 1995. D'une situation financière déficitaire en 1989, de 144.903 francs elle passe à une situation bénéficiaire de 35 423 francs en 1991.

Son chiffre d'affaire passe de 2.847.146 à 4.111.163 francs sur cette même période.

Il apparaît que les actions de formation ainsi que d'amélioration des modes opératoires, associées à l'éclatement de la chaîne principale en 3 lignes de production afin de lisser les flux, aient permis le sauvetage de l'entreprise. Ces actions ont favorisé sa compétitivité surtout en terme de qualité, délais, dans un créneau commercial où la concurrence reste encore faible.

On remarque qu'il s'agit d'une rationalisation de la production et de l'acquisition de compétences vitales pour le métier de la confection haut de gammes. En effet, les salariés recrutés lors de la création de l'entreprise n'avaient en majorité aucune qualification ni expérience dans les métiers de la confection.

Nous dirons que s'il y a eu un apprentissage, celui-ci concerne surtout à titre individuel les ouvrières qui ont acquis des compétences nécessaires à la bonne tenue de leur poste, on peut aussi concéder que l'accord scelle l'apprentissage du directeur en matière de respect minimal de ses obligations légales.

Ces deux déplacements, compte tenu de la trajectoire passée de l'entreprise sont déjà très importants, même si de forts clivages qui constituent des clans subsistent dans l'entreprise et dégradent les capacités de coopération dans le collectif de travail.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Ces transformations dans l'organisation du travail et les compétences ne sont pas cependant allées assez loin pour modifier complètement les relations professionnelles dans le sens requis par l'aide publique. Nous remarquons que le projet du consultant de promouvoir des leaders de chaîne en échelon intermédiaire afin de décentraliser les responsabilités et assainir les relations professionnelles a échoué. Aucune ouvrière n'ayant accepté de jouer ce rôle "tampon". Mais les tensions fortes qui subsistent entre la hiérarchie et les ouvrières, amplifiées par un désaccord sur l'individualisation des salaires, n'apparaissent pas, pour le moment, réellement dommageables, sûrement en raison d'un gain en autonomie des ouvrières et d'une organisation des postes déjà plus rationnelle. Du côté des relations entre la direction, les IRP et les salariés, on souligne qu'il aura fallu l'intervention des services externes du Ministère, à plusieurs reprises, allant jusqu'à un procès verbal, pour solutionner une situation conflictuelle due aux retards de paye des salariés. Ces interventions ont quand même débouché sur la signature d'un accord d'entreprise dans lequel le directeur s'engage à respecter ses obligations légales : heures supplémentaires, dates des congés annuels, régularité des paies, réunion des IRP pour l'essentiel. Cette PME, comme beaucoup d'autres en France, témoigne de l'utilité préventive de l'intervention publique décentralisée, mais montre aussi qu'il s'agit non seulement d'interventions ponctuelles, mais bien plus d'un état de veille permanente. Ce qui ne va pas sans certaines exigences en matière de suivi des dossiers, de relations plus ou moins formelles avec les entreprises, et donc de temps alloué par les services externes à cet effet.

3. Les apports des intervenants

L'efficacité et le degré de réussite de ce type d'intervention publique va, bien sûr, dépendre aussi des capacités du conseil auquel fait appel l'entreprise. Même s'il n'a pas réussi à mener le projet jusqu'au bout, le consultant de FL a proposé des actions efficaces d'organisation à partir d'une démarche participative à laquelle le directeur n'était pas du tout familiarisé. Bien que le consultant ait insisté sur l'aspect participatif, il ne semble pas avoir joué un rôle moteur sur une amélioration des relations professionnelles. Il a même, comme le faisait remarquer le chargé de mission DDTE qui a réalisé le suivi, continué à légitimer le directeur dans sa perception des salariés, en dénonçant leur faible motivation sans la contrebalancer par l'autoritarisme et la faible capacité au dialogue du directeur et du contremaître.

S'il y a eu au départ une information des IRP, c'est semble-t-il surtout grâce à l'intervention de l'ANACT lors de l'instruction technique. De même, c'est l'intervention de l'inspection du travail qui a conduit le directeur au respect de son obligation légale.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Si nous devons maintenant situer cette entreprise dans une trajectoire en fonction du projet initial, nous la situerions dans le cadran en haut à droite du graphique 2, vers le bas en raison de l'état des relations professionnelles et dans l'axe vertical des entreprises qui combinent réorganisation et acquisition des compétences.

Compte tenu de cette position, on peut s'interroger sur l'avenir de cette entreprise si la concurrence devient plus aiguë dans son créneau commercial. Fera-t-elle preuve d'une flexibilité adaptative ? Rien n'est moins sûr dans la mesure où il n'y a pas eu de véritables transferts de démarche en matière de gestion de l'emploi, et de façons de concevoir les relations professionnelles.

En raison d'une faible capacité à responsabiliser les ouvriers, et à leur transférer des savoir-faire, la contremaîtresse qualifiée assumait des tâches de vérification et rectification au détriment de la planification et l'organisation du travail. Cet état des choses était aggravé par une organisation physique de l'atelier complètement inadaptée à la production en petite série.

II - Quels apprentissages dans le groupe à logique stratégique ?

Dans la première partie nous avons identifié au sein de ces entreprises -en tension entre un modèle traditionnel d'organisation et de gestion et un modèle plus innovant- deux tendances.

Tandis que les projets des unes comportait une dominante organisationnelle, les projets des autres comportaient une dominante prévisionnelle.

Les projets d'entreprise à dominante organisationnelle ont tous été réalisés. Mais avec des déplacements plus ou moins conséquents. Ces déplacements sont effectués d'une part dans le sens d'une plus grande intégration de la gestion des compétences à partir du projet de réorganisation. D'autre part, ils sont effectués dans le sens d'une meilleure implication des salariés et/ou des IRP dans la conduite du projet. Le cas exemplaire est celui de l'entreprise R.P.. Notons que seule une entreprise de ce groupe n'a pu être enquêtée pour cause de refus. nous avons néanmoins pu collecter des informations auprès de la DDTE.

Parmi les projets d'entreprise à dominante prévisionnelle, cinq ont été menés à terme et deux ont échoué. Ces deux entreprises n'ont pu être enquêtées une seconde fois, l'une ayant déposé le bilan, et l'autre ayant refusé.

De même, que pour les précédentes, on note une variété dans les déplacements dans le sens requis par l'aide au conseil. Mais de façon générale, ces entreprises viennent se confronter à une mise en cohérence entre la recherche de nouvelles compétences et l'organisation du travail.

A/ La réalisation des projets à dominante organisationnelle

Entreprise GA

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

L'aide LIGE a contribué pour cette entreprise à mettre en place des actions qui à court et moyen terme ont permis une amélioration de l'emploi en favorisant sa compétitivité. De 35 salariés en 1989 (octobre) ses effectifs passent à 40 à la fin de l'année 1992. Son chiffre d'affaire passe de 15,4 millions de francs en 1989 à 17,6 millions de francs en 1992. Son résultat courant avant impôt était de 2,3 millions de francs en 1989, passe à 2,9 millions de francs en 1990, puis à la suite de la perte d'un client national diminue en 1991 avant de revenir à 2 millions en 1992, grâce à la conquête de marchés internationaux.

L'intervention du consultant a permis d'accompagner des changements organisationnels et des changements dans la gestion de l'emploi et des compétences qui ont accru la compétitivité de l'entreprise.

Du côté de l'organisation, deux grandes transformations ont été opérées :

- la réorganisation des ateliers autour de l'introduction de nouvelles technologies avec création d'îlots-produits (cellules flexibles),

- l'allongement des lignes hiérarchiques avec la création de deux postes de chefs d'atelier qui s'intercalent entre la direction et la maîtrise directe.

Du côté de la gestion de l'emploi et des compétences, plusieurs actions ont été conduites. Dans un premier temps, des groupes de travail (consultant, agents de maîtrise) ont mené des études de postes pour les nouveaux emplois correspondants à l'introduction de nouvelles machines. Ils ont ensuite procédé à l'évaluation des compétences requises pour la tenue des postes nouveaux.

Dans un deuxième temps, il s'agit de former les agents de maîtrise aux techniques d'évaluation des compétences des salariés et de management (conduite de réunion, évaluation individuelle). Sur la base de cette formation, la hiérarchie a évalué les compétences détenues par les salariés et situé ceux-ci dans une grille de classification.

Dans un troisième temps, la direction a procédé à des ajustements d'emploi. Huit personnes ont quitté l'entreprise, 6 dans le cadre d'un essaimage (aide à la création d'entreprise) et 2 en départs "volontaires". Ces deux personnes étaient estimées inadaptées à l'évolution de l'entreprise par le Directeur, elles ne souhaitaient plus y travailler (toujours selon l'avis du directeur). Par contre 13 jeunes BTS productique ont été recrutés entre 1989 et 1992. On remarque que la majorité des départs concerne des ingénieurs et techniciens à hauts savoirs spécifiques et artisanaux. Cette "transfusion" correspond à une inflexion de la trajectoire technologique de l'entreprise, qui, de la production de petites séries encore très artisanale mais à hauts savoirs, passe à une production plus industrielle de moyennes séries accompagnée d'automatisation.

Pour accompagner cette mutation, elle a enfin entrepris la formation de son personnel, celui qui est resté mais aussi celui qui a été recruté récemment. Cette formation qui doit durer jusqu'en 1994, permet de développer une polyvalence sur chaque "îlot-produit" (entretien maintenance, qualité, conduite d'automatisme).

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Ces déplacements correspondent-ils aux attentes de la modernisation négociée ? Si l'on reprend les critères initiaux, la réponse reste mitigée, mais fait part d'apprentissages dans le domaine de l'organisation du travail et de la gestion des compétences. Néanmoins, cet apprentissage concerne pour le moment une gestion essentiellement individuelle, sans forte notion de collectif de travail. D'ailleurs, lors de la deuxième évaluation des lacunes en matière de coordination, communication, sont pointées par la direction qui envisage d'aller plus en avant dans cette direction.

Concernant l'acquisition de compétences nécessaires et leur repérage, les groupes de travail avaient eu des difficultés à raisonner en terme prévisionnels. Ceci semble être liée justement à une projection inadéquate de l'organisation du travail encore cloisonnée entre îlots produits. D'ailleurs, la

direction souhaitait orienter la formation vers l'acquisition d'une polyvalence sur les produits.

Peut être que ces limites trouvent leurs origines dans une démarche qui est malgré tout restée faiblement participative, puisque les ouvriers n'ont pas été impliqués dans la définition des postes, et encore moins concertés. Il n'y avait pas de représentants du personnel et il n'y en a toujours pas. Peut être parce que la direction, en dépit de son discours, s'accommode de relations interindividuelles asymétriques.

Si nous devons parler d'un apprentissage collectif, il en est à ses balbutiements. Il concerne l'organisation du travail qui s'oriente vers une polyvalence sur les produits et les machines ainsi que sur une flexibilité horaire favorisant un temps d'utilisation du matériel plus grand. Cet apprentissage concerne également les façons de concevoir la formation interne, qui associent transferts de savoirs vers les jeunes recrutés avec l'appui de tuteurs formés à cet effet, et mise en place d'une cellule de formation.

Signalons enfin les apports du consultant pour l'utilisation de l'outil informatique pour recueillir, mettre à jour les référentiels de compétences par poste, et évaluer régulièrement l'évolution du personnel dans ce domaine.

3. Les apports des intervenants

La faiblesse des apprentissages dans ce domaine reste liée à la démarche du consultant. Il ne semble pas avoir réellement pris en considération les orientations de l'aide LIGE en matière de concertation, malgré l'avis de l'ANACT faisant part de l'absence de représentation collective sous toutes ses formes possibles.

On note que l'apport essentiel réside dans la conduite du projet de modernisation, fonctionnement par étape, formalisation de la démarche, méthode d'évaluation des compétences et axes de description des contenus des nouveaux postes.

Sur ce dernier point, l'entreprise semble avoir bénéficié de l'expérience et des connaissances acquises auprès d'autres entreprises du secteur de l'aéronautique. Peut être qu'une meilleure concertation et participation auraient permis un apprentissage plus rapide en mettant à jour des problèmes de polyvalence et de coordination entre les différentes équipes.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Où se situe cette entreprise par rapport à son projet initial, l'a-t-elle réalisé, est-elle allée plus loin, a-t-elle échoué ? Les gains en compétitivité sont un fait, l'emploi s'est accru, le renouvellement de la main d'œuvre s'est fait en s'appuyant sur des réembauches dans d'autres entreprises, ou sur des créations de PME.

3 ans après la mise en œuvre de la démarche LIGE, cette entreprise semble avoir pleinement réalisé le projet initial en matière d'organisation et de compétences.

On remarquera cependant que le directeur et les salariés ne mesuraient pas a priori l'ampleur des changements structurels nécessaires pour réaliser ce projet jusqu'au bout. C'est au fur et à mesure des étapes franchies que le changement s'avère plus radical. Nous estimons qu'en 1993, elle a pratiquement adapté sa structure aux exigences de départ, une seule ombre reste au tableau en matière de concertation. La construction d'une entête collective est d'autant plus difficile que dans sa trajectoire passée, cette entreprise était empreinte d'une gestion de type paternaliste, et a vécu des renouvellements massifs de personnel, ce qui ne favorise pas l'institutionnalisation des relations professionnelles. On peut faire l'hypothèse qu'avec une stabilisation du personnel actuel et un comportement adéquat de la direction, la représentation des salariés s'institutionnaliserait.

Cette entreprise sera donc positionnée dans le cadran en haut à droite du graphique dans le champ des démarches qui combinent changements organisationnels et adaptation des compétences, mais avec une réserve sur l'aspect concertation et participation.

Entreprise SC

Nous n'avons pas été reçus par cette entreprise lors de notre seconde enquête en raison de l'indisponibilité de son directeur. Néanmoins, nous avons pu collecter le rapport final du consultant ainsi que des informations auprès de la DRTE et DDTE.

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

D'un projet de départ relativement modeste, l'intervention publique a fait glisser cette entreprise artisanale vers une refonte globale de son organisation. Elle lui a permis de s'adapter à sa propre croissance (en emplois et en chiffre d'affaire), ainsi qu'aux nouvelles exigences d'un marché qui évolue rapidement (design, qualité, prix , délais).

La compétitivité et la dynamique de l'emploi semblent, grâce à l'intervention soutenue d'un consultant (1988-1991), avoir acquis, dans cette entreprise, des bases plus solides. Cette intervention, qui a permis une rationalisation de l'organisation et de la gestion, s'est déroulée en trois grandes étapes dont une précédant la convention LIGE.

Cette première intervention devait consister en la définition d'un plan d'actions qualité à partir de l'analyse de l'organisation. En fait, le premier état des lieux de l'organisation a débouché sur une première convention LIGE 1989. Celle-ci a permis de définir un organigramme cible (création de nouveaux services) ainsi que les nouveaux postes clefs correspondant à cette réorganisation.

Ce qui s'est traduit fin 1989 par la création d'une Direction de Production et d'un service méthodes et industrialisation (embauches extérieurs), la création d'un service ordonnancement-planning et la mise en place d'un service prototypes et outillages (promotions internes), ainsi que par la nomination de responsables à la tête des différents ateliers.

Début 1990, les actions menées aboutissaient à la création d'une direction informatique/contrôle de gestion (embauches internes), à la mise en place d'un service administrations des ventes et d'un service (évolutions internes).

Notons que pour pourvoir les postes, le consultant a, en fonction d'une analyse sommaire de la population de l'entreprise, établi des règles de recrutement (âge, sexe, définition de poste auparavant avec ses perspectives d'évolution, qualification).

Au terme de cette première intervention, deux actions qui avaient été prévues dans la convention n'ont pas été réalisées : le plan de formation et l'amélioration globale de la communication dans l'entreprise.

La deuxième convention LIGE, signée en avril 1990, va permettre à l'entreprise d'aller plus loin dans sa mutation.

Des postes supplémentaires sont définis à l'aide du formulaire de définition d'emploi proposé par le consultant (agent d'ordonnancement, agent administratif de la fonction approvisionnement, magasinier, phototypiste, secrétaires commerciales France et export).

Les règles de communication opérationnelle et avec le personnel sont formalisées. Une description des "circuits" logiques d'information est réalisée. Enfin, cette intervention a débouché sur une étude des besoins de polyvalence du personnel d'atelier, sur la mise en place effective de la fonction ordonnancement, ainsi que sur l'utilisation effective du système de gestion production assisté par ordinateur.

Début 1991, il restait l'élaboration d'un plan de formation dans le cadre du plan d'action qualité prévu en 1988-89. Nous constatons donc le détournement qu'a fait cette entreprise qui souhaitait en 1988 l'élaboration de formations pour l'amélioration de la qualité.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Il est délicat de se prononcer sur les apprentissages collectifs qui valideraient tout le travail fait par le consultant, puisque nous n'avons pu enquêter l'entreprise une deuxième fois. Néanmoins, nous pouvons faire quelques observations.

S'agissant du directeur, on peut dire que son apprentissage de la délégation de pouvoir et de prise de décision est effectif fin 1991. Mais cela n'a pas été sans coûts, puisque deux cadres recrutés à des postes clefs (administration, informatique) ont démissionné presque aussitôt, en raison, semble-t-il, du comportement du directeur habitué à tout diriger et centraliser. On remarquera également que c'est seulement en 1991 que l'investissement réalisé en 1989 en informatique de gestion, est déclaré inefficace car inadapté

à l'entreprise, qui s'oriente vers l'acquisition d'une GPAO plus appropriée et performante.

Pour ce qui est des apprentissages de l'encadrement, il semble que celui-ci ait vécu la restructuration comme une chose nécessaire sans y prendre part de façon réellement active. Néanmoins, les pratiques fortement ancrées d'échanges informels ont pu canaliser les avis des personnes intéressées par cette restructuration.

Du côté de la concertation des IRP, on remarque que les compte-rendus de CE ne font pas état de situations conflictuelles ou même de tension. Les IRP ont été informées régulièrement de la modernisation, et ne semblent pas avoir revendiqué une participation active, même dans la définition des procédures.

En fait, elles se préoccupent moins des questions d'organisation, de définition de poste et de gestion de l'emploi, que des questions liées à la vie courante de l'entreprise (jours de congés, salaires, conditions de travail), comme cela est souvent le cas dans les PME.

On peut cependant avancer que l'aide publique LIGE a induit une modification dans les contenus des échanges entre les IRP et la direction, mais à l'initiative de la direction et du consultant.

Enfin, il est difficile de se prononcer sur les apprentissages des salariés eux-mêmes, puisque le plan formation initialement prévu, n'a pas encore été élaboré donc mis en œuvre. On note que la gestion des compétences s'oriente vers une plus grande polyvalence, mais on peut s'interroger sur la capacité réelle de l'entreprise à mener une réflexion sur les évolutions de compétences et plus globalement des métiers de l'entreprise.

3. Les apports des intervenants

Mais le déplacement de cette entreprise reste fortement hypothéqué par les méthodes transmises par le consultant. Or, si un formulaire de définition des emplois a bien été transmis, celui-ci correspond à un outil très général, transférable dans l'état d'une entreprise à l'autre. Il n'intègre aucune première analyse et catégorisation dans les spécificités des métiers et savoirs de l'entreprise. Le saut à faire par l'entreprise dans cette formalisation et ce repérage nous semble trop important par rapport à ses ressources cognitives

actuelles et le temps que le directeur souhaite allouer à cette tâche. Sachant que l'encadrement n'a pas encore été impliqué activement dans cette démarche. C'est un chargé de mission de la DRTE qui a pris en charge l'aide au montage du dossier et le suivi. Selon sa perception des choses la participation était réelle mais très informelle.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

En fait, si le projet initial mentionné dans la convention était axé sur une démarche de GPE en terme d'analyse des compétences et de formation, la première enquête avait permis de montrer que la priorité était en fait donnée à une restructuration de l'organisation (postes clefs).

Nous avons donc situé cette entreprise dans la zone des projets à dominante organisationnelle. Après une période de deux ans, elle semble bien avoir réussi la redéfinition de son organisation fonctionnelle, mais ne pas avoir tiré toutes les conséquences en terme d'évolution des compétences. En raison de l'évolution du contenu des échanges en CE, nous la situons légèrement plus haut sur l'axe de la concertation du projet réel cette fois de faire un travail sur l'évolution des compétences, elle se déplacerait aussi sur la droite du graphique.

Entreprise CI

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

L'introduction de changements organisationnels et de pratiques nouvelles de gestion des compétences semble avoir permis une adaptation rapide de cette entreprise à l'évolution d'un marché très concurrentiel. Ce marché où les prix diminuent tandis que les quantités produites augmentent, conduit l'entreprise à investir dans des machines toujours plus rapides (automates programmables) afin d'accroître sa productivité. Ce qui exige simultanément une élévation des niveaux de compétences pour la conduite de machines très spécifiques et une rationalisation de l'organisation des différentes fonctions de production. Cette adaptation permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité qui se traduit par une croissance régulière de l'emploi (embauche de conducteurs de machines) associée à la croissance de sa production. Le chiffre d'affaire passe de 45 millions de francs en 1989 à

60 millions de francs en 1991 puis à 70 millions de francs en 1992 avec une prévision de 80 millions de francs pour 1993.

Plus précisément l'intervention du consultant s'est déroulée suivant le cahier des charges annoncé. Celui-ci a procédé à un diagnostic d'organisation qui a conduit à la réorganisation de fonctions dans la production : il s'agit de la séparation du conditionnement et de la mise sous film plastique avec la création d'un poste de responsable pour chaque structure et d'un poste de chef d'atelier. Le consultant a également décrit des postes clefs, et hiérarchisé tous les postes de production dans une grille de classification, en fonction des compétences qu'ils nécessitent.

Les postes clefs décrits étaient celui du directeur industriel en vue d'un recrutement, celui d'un responsable qualité, d'un responsable des expéditions, des responsables de maintenance et chefs d'équipe. Les postes de manœuvre, surveillant de groupe de sur-emballage et de conductrice de machine ont été définis dans les grandes lignes. Ce qui a permis d'établir des fiches de fonctions (sorte de fiche signalétique des compétences). La délimitation des postes suivant des tâches à réaliser et des machines à conduire a permis le repérage de 5 niveaux chez les ouvriers de production (opératrice, conductrice de niveau 1, 2 et 3 et chef de ligne).

A la suite de cette première phase, il s'est agi d'évaluer les connaissances et capacités d'apprentissage du personnel de production (de l'opérateur au chef de ligne potentiel), afin de le répartir suivant des modules de formation généraux et spécifiques.

Cette formation devait essentiellement permettre les passages :

- de conducteur de machine de niveau 1 au niveau 2,
- de conducteur de machine de niveau 2 au niveau 3 (pilotage de la machine et entretien confirmés),
- et enfin de conducteur de niveau 3 à chef de ligne (supervision de plusieurs machines et responsabilité d'une équipe).

Cette évaluation réalisée par l'AFPA s'est faite sur la base de tests psycho-techniques avec pour les chefs de ligne des tests sur la capacité de management.

La constitution de modules de formation a également été réalisée avec l'aide de l'AFPA. Ces actions ont débouché sur un plan formation, étalé sur trois ans, financé dans le cadre du FNE prévention.

Des formateurs (au nombre de 10) ont d'abord été formés avant d'intervenir en formation interne dans des modules généraux (qualité, l'entreprise), ou spécifiques (techniques). Parallèlement, une formation externe par les constructeurs de machine était organisé pour la maintenance.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Si initialement l'intervention du consultant dans le cadre LIGE était perçue comme un contrôle par les salariés, la réalisation des formations a modifié ce climat. Ces actions de formation ont eu pour conséquence une modification des relations entre les personnes, et plus spécialement les formations en salle, au cours desquelles le personnel de production pouvait prendre le temps de poser des questions précises, sur la qualité en particulier. D'ailleurs, on constate depuis, une amélioration des indicateurs de qualité et d'hygiène.

L'intervention du consultant a permis de sensibiliser les chefs de ligne et le responsable de production à une gestion rationnelle de l'emploi et des compétences (quelles formations ? pour qui ?). Désormais, une formation interne suivant des modules précis permet une mobilité du poste de conductrice vers un niveau supérieur confirmé et se traduit en augmentation de salaire.

On note que cette démarche de codification des compétences requises par postes débouchant sur des modules de formation a été appropriée par l'entreprise. En effet, lors de la seconde enquête, le directeur de production, assisté par l'encadrement, avec la participation des ouvriers concernés, s'attache à décrire plus rigoureusement les postes de production en vue de l'obtention de la norme ISO 9002. Cette codification devait permettre ensuite l'élaboration d'un nouveau programme de formation.

On constate que la démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi s'enracine dans cette entreprise qui planifie un budget annuel de 4 % de la masse salariale en formation, après avoir dépensé entre 1990 et 1993 8 % de la masse salariale en formation. Cette évolution entre en raisonnement avec

celle du personnel qui est désormais prêt à accepter une formation "quasi-permanente".

Dans le domaine de la concertation, on note qu'il n'y avait pas de DP dans l'entreprise mais un CE. L'aide publique LIGE, en envisageant une concertation avec les IRP, a au moins permis d'élargir l'utilisation du CE par la direction. En effet, celui-ci fonctionnait de façon très limitée dans le cadre des obligations légales, les réunions et l'information du CE étant perçues comme des contraintes par la Direction. Avec la mise en œuvre de l'aide publique, les thèmes débattus en CE ont évolué, les centres d'intérêts se sont déplacés des débats axés sur la rémunération vers des débats centrés sur les problèmes de production, de qualité, de formation. Ces échanges sont beaucoup plus "concrets" et deviennent habituels. L'action de GPE semble avoir permis à l'ensemble du personnel de cette entreprise d'aborder sereinement et efficacement la démarche d'obtention de la norme ISO 9002.

La seule ombre au tableau réside dans la prise de participation majoritaire au capital de cette entreprise familiale par la société MB. Cela en raison de difficultés croissantes d'autofinancement face à l'importance des investissements consentis. La nomination récente d'un directeur administratif et financier issu du groupe et non acculturé à l'entreprise semblait entraîner certaines inquiétudes sont associés au questionnement de la légitimité professionnelle du responsable de la paye qui avait investi, en secondant le PDG, dans la démarche de GPE. Autodidacte en la matière, il était devenu l'acteur principal de la promotion d'une GPE dans l'entreprise.

Toutefois, on remarque qu'à la suite de l'intervention d'un chargé de mission de la DRTE dans le cadre d'une réunion avec le responsable des ressources humaines du groupe MB, ce dernier s'était engagé à ne pas remettre de formation encore inachevée, il était prévu que le responsable de la paye suive une formation dans le domaine de la gestion de l'emploi et des compétences.

3. Les apports des intervenants

C'est grâce à l'aide publique LIGE que cette entreprise a pu bénéficier de l'intervention d'un consultant. Sans cela, elle n'aurait pas fait appel à un consultant, et n'aurait pas eu une démarche aussi cohérente en partant d'une démarche de GPE et en débouchant sur le FNE prévention. C'est d'ailleurs le même consultant qui a informé l'entreprise des possibilités d'aides publiques en matière de formation. A partir du travail du consultant,

l'entreprise s'est appropriée une démarche qui consiste à codifier les postes et fonctions, à déterminer le personnel à former. Par contre, les formations ont été élaborées avec un représentant de l'AFPA, qui d'ailleurs intervient toujours dans l'entreprise pour aider à la décision en matière de recrutement ou mobilités professionnelles.

On soulignera que la démarche du consultant allait dans le sens requis par l'aide publique vis-à-vis des IRP. Il a joué dans le cadre du CE le rôle de médiateur dans les échanges entre la direction et les salariés.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Cette entreprise est exemplaire pour plusieurs raisons. La première est qu'il s'agit d'une PME qui croît fortement et investit dans des nouvelles technologies. Cela entraîne une évolution des postes qui conduit l'entreprise devant deux possibilités, soit débaucher une personne qu'elle estime incompétente pour la conduite des machines et recruter le personnel qu'elle souhaite, soit faire de la formation interne pour promouvoir des conducteurs d'automatismes. Elle fait le second choix, consciente que les personnes aculturées depuis plusieurs années au produit de l'entreprise détiennent déjà des savoirs-faire, qu'il faudra compléter par des savoirs plus techniques. Cette solution est d'autant plus réaliste que sur le marché du travail, il est très difficile de trouver des conducteurs de niveau 2, ce que recherche l'entreprise. Ce choix de mobilité interne conduit à une réduction des effectifs d'opérateurs qui représentaient une main d'œuvre peu qualifiée et fragile sur le marché du travail.

On peut dire qu'à partir de ce choix, l'entreprise s'est appropriée une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi.

Sur le graphique, elle se déplace sur la droite et vers le haut également en raison d'une plus grande implication du CE sur les questions relevant de l'organisation et de la GPE.

Un autre point de l'exemplarité repose dans l'organisation d'une mobilité professionnelle de femmes conductrices, alors que d'autres entreprises auraient eu tendance dès qu'il s'agit de conduire des machines à recruter des hommes, cette entreprise fait le pari de promouvoir des femmes dans des fonctions traditionnellement masculines car étroitement liées à la maîtrise de techniques (conduite, entretien).

A cette évolution est associée la possibilité pour les femmes volontaires de travailler la nuit, condition nécessaire pour pouvoir accéder au poste de conducteur de niveau 3 et chefs de ligne qui travaillent systématiquement en 2 x 8.

Sur la question du travail de nuit, on relève d'ailleurs un déplacement de l'entreprise vers l'organisation en 3 x 8, en raison de l'exigence de rentabilité des équipements de plus en plus coûteux, et de la recherche de productivité (éviter le nettoyage des cuves si le flux est continu par exemple). Alors, même que les responsables de cette entreprise se sont efforcés d'éviter jusqu'à présent ce type d'organisation du temps de travail.

Enfin, une question qui demeure, est celle de l'appropriation par le nouveau directeur administratif et financier des points de vue sur la gestion de l'emploi des compétences du directeur de production et du responsable du personnel, qui l'était dans la pratique sans l'être officiellement.

A plus long terme, c'est semble-t-il la question des capacités d'adaptation d'une entreprise, devenue un simple site de production au sein d'un groupe, qui est posée

Entreprise HAZ

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

Lorsque cette entreprise a obtenu l'intervention d'un consultant dans le cadre de LIGE (fin 1989), elle travaillait déjà avec un autre consultant pour le montage d'un plan projets pour améliorer sa compétitivité. Ce plan de progrès qui était effectivement mis en œuvre comportait 4 axes principaux, l'intervention d'un consultant financé par l'aide publique LIGE dans le domaine de la gestion de l'emploi et des compétences a permis en majeure partie la réalisation des deuxièmes et troisièmes axes.

Le premier axe a porté sur la formalisation et la mise en œuvre d'une stratégie commerciale à moyen terme à partir d'une étude marketing alors en cours en 1989. Cette action s'est concrétisée par le développement d'une clientèle "ingénierie" et d'activités autres que les équipements basse tension, transformateurs, appareillages.

Le deuxième axe a consisté en une adaptation des ressources humaines en terme de compétences et d'emplois. Il s'est agi d'embaucher de jeunes ingénieurs, BT, ou BTS et d'assurer une formation interne rigoureuse suivant des référentiels par les agents de maîtrise.

Les effectifs de cette entreprise se sont accrus de 187 personnes fin 1989, à 260 personnes fin 1992. Tandis que les dépenses en formation sont passées de 570 075 francs en 1990 (avec une obligation légale de 349 362) à 2 millions de francs environ en 1991 (avec une obligation légale de 379 384 francs). Mais cette formation n'aurait pas été réalisée sans la réalisation du troisième axe.

Le troisième axe a consisté en l'écriture de règles de conception/fabrication, de modes opératoires et en la mise à plat des gammes et nomenclatures. Ces opérations ont été conduites avec l'aide du consultant LIGE dans l'objectif de codifier les savoirs, afin de ne pas les perdre avec les départs à la retraite, et afin d'assurer leur transfert vers les plus jeunes. En fait, l'écriture de ces règles a permis, outre l'acquisition de plus de rigueur dans les formations techniques des jeunes ou même de certains agents de maîtrise, l'élaboration d'un système expert de configuration des produits de l'entreprise. L'installation d'un tel configurateur permet de standardiser des règles de conception qui étaient pour un même produit soumises à la subjectivité des réalisateurs. Ce configurateur ⁽¹⁾ permet également l'expression de toute une partie technique en présentation des produits pour le client. Il s'agit donc d'une rationalisation dans la conception, mais aussi dans les méthodes de traitement de l'offre par les commerciaux qui faisaient les devis (logiciel de chiffrage et rédaction des bordereaux de commandes qui doit être définitivement implanté en 1992). Enfin cette rationalisation à partir de l'explicitation des règles de conception et fabrication inclut la mise en place d'une gestion informatisée de la production (GPAO). On voit donc qu'à partir d'un décorticage rationnel d'un cahier des charges clients, la gestion intégrée de l'entreprise permet d'une façon simple sur le plan économique d'une part de sortir les éléments d'un devis-prix descriptif item par item, et d'autre part, fabrication, gammes de fabrication, et les prix de revient objectifs qu'il faut tenir atelier par atelier.

¹ L'expression "configurateur" réfère ici à un système de constitution des offres qui s'appuie sur un système expert. Ce système consiste à fournir à un système informatisé des règles de construction et en fonction du besoin du client le programme utilisera effectivement ces "règles maison".

Notons également que la codification des procédures techniques a servi de base à la démarche qualité pour le repérage d'étapes de construction homologuées dans un suivi informatisé de la qualité. Ces innovations ont réellement permis une réduction des problèmes de qualité (hors période estivale où l'embauche d'intérimaires repose des problèmes de qualité) en 1992.

Le quatrième axe qui doit être réalisé fin 1993 du plan de progrès découle du précédent, toute la codification des composants et des procédures est permissive d'une rationalisation de la comptabilité de l'entreprise. La comptabilité analytique doit permettre de suivre les affaires du devis à leur réalisation sur un même état, tandis que la comptabilité budgétaire permettra d'affiner les coûts en fin d'exercice de chaque "centre de responsabilité". La mise en place d'une comptabilité "intégrée" permettra enfin de boucler le résultat analytique avec le résultat budgétaire par un système d'écart analysé mensuellement.

Enfin, pour la fin 1993 est prévu le développement d'un programme de suivi d'affaire dont il était question dans le projet initial de LIGE, regroupant en un seul document toutes les étapes d'une commande depuis son devis jusqu'à sa réalisation finale. Ce qui permettra de créer des tableaux de bord de gestion simple pour chaque niveau de responsabilité.

La mise en œuvre de ces 4 axes de modernisation de l'entreprise semble porter ses fruits puisque le chiffre d'affaire de l'entreprise a pu passer de 106 267 millions de francs en 1989 à 131 000 millions de francs en 1992, tandis qu'avec de forts investissements, le résultat courant avant impôt s'est maintenu à 1 500 millions de francs.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Les apprentissages collectifs et individuels qui ont permis cette amélioration de la compétitivité de l'entreprise se sont-ils effectués dans le sens requis par l'aide publique en matière de relations professionnelles ?

Après avoir été vaguement informé de l'intervention d'un consultant dans le domaine de la gestion des compétences et de la formation, le CE de l'entreprise a dû attendre 10 mois avant de constater le démarrage de l'opération LIGE, et d'être mieux informé sur ce projet. Après la signature de

la convention LIGE, le consultant chargé de sa mise en œuvre a appris que la direction souhaitait reporter ultérieurement son intervention en raison du déroulement d'un audit d'organisation réalisé par un autre consultant, contacté auparavant dans le cadre de l'élaboration d'un plan de progrès.

Si dans le discours du directeur, il y avait une interdépendance entre cette organisation issue du plan de progrès évoqué plus haut et l'intervention dans la cadre LIGE, les choses ne semblent pas avoir été représentées avec cette cohérence à l'ensemble du personnel. Qu'il s'agisse des IRP, des cadres, ou des salariés, le projet global est resté flou pendant les deux premières années (1990-1992), par manque d'informations semble-t-il.

Néanmoins, grâce à l'intervention du consultant "LIGE", le projet d'explicitation des règles de conception et fabrication mais aussi des règles de marketing-vente a été appréhendé par le personnel et mené à son terme. C'est-à-dire traduit en terme de savoirs et de formation d'une part, et intégré dans un système informatisé d'autre part.

Notons qu'il n'y a pas eu de concertation, mais une information sur l'intervention du consultant LIGE en CE et ce, régulièrement. L'originalité de la démarche a surtout consisté à réunir en une sorte de "conseil des sages", toutes les personnes de plus de 50 ans qui détenaient les savoirs, de façon à engendrer un débat sur les problèmes liés à la transmission de ces savoirs.

Les anciens ont pu obtenir, en échange de l'explicitation de leurs savoirs, une garantie sur leur devenir dans l'entreprise, et même, pour certains, une promotion reconnaissant ces savoirs mis en œuvre (passage à cadre). Ils se sont organisés en 4 groupes de travail chargés de l'écriture et de l'analyse des savoirs mis en œuvre par les chefs de bancs (chefs d'équipe), les cadres techniciens, le personnel d'atelier et enfin les commerciaux..

Enfin, des membres du CE ont participé à des réunions de travail des différents groupes chargés de la collecte des savoirs, de "façon à contrôler le bon déroulement de l'action", suivant l'expression du consultant. Il s'agissait surtout de rassurer les salariés par la courroie de transmission de leurs représentants.

En fait le travail d'explicitation en terme de formation des savoirs repérés qui a été réalisé par ces groupes de travail semble avoir vidé la commission formation de tout projet d'avenir. Elle ne s'est pas réunie depuis deux ans lors de la seconde enquête. On note par ailleurs que le responsable

formation qui participait à la responsabilisation de cette commission a démissionné, apparemment en désaccord avec la politique de réorganisation du directeur. Cette personne apparaissait aux yeux des IRP comme soucieuse d'éviter les exclusions avec la modernisation.. Simultanément, on relève une mise à l'écart des IRP par rapport à la modernisation de l'entreprise, sans dire pour autant qu'elle est le seul résultat d'une volonté de la direction. En effet, l'entreprise ne compte que 5 % de personnes syndiquées et les représentants notent une désaffection du côté des jeunes en matière d'investissement dans la représentation collective ou seulement des œuvres sociales du CE.

Le comportement peut être lié à une non adhésion des jeunes aux façons de voir de "la vieille garde", (syndicat CGT). En effet, et de façon correlative à leur mise à l'écart, les représentants des salariés de ce syndicat font part d'une vive critique par rapport à la modernisation de l'entreprise (GPAO, configurateur), en mettant en garde contre les possibles exclusions et diminutions d'effectifs que cela pourrait entraîner, et même une perte de compétitivité dû à une mauvaise stratégie de standardisation des produits. Il semble que ces salariés vivent mal les transformations de leurs propres emplois (disparition du travail graphique, de la rédaction de bons, contacts avec les autres services réduits à partir de la mise à disposition d'une banque de données informatisée, utilisation du clavier), tout en craignant la suppression de ces emplois à partir de la suppression des tâches traditionnelles.

La modernisation est perçue avec amertume comme une déqualification des personnes, dans la mesure où leur travail devient assisté par des logiciels (conception, gestion).

Cette hypothèse de la déqualification reste cependant peu probable dans la mesure où l'entreprise a investi de façon considérable dans des programmes de formation. De même la direction semble soucieuse de ne pas trop embaucher, afin de n'avoir pas en période de faible conjoncture à licencier.

Cela d'autant plus que les embauches après avoir donné lieu à une formation sur le tas, conduisent à un fort turn over en raison des attentes déçues de jeunes diplômés (BT, BTS) employés comme ouvriers et qui souhaitent devenir agent de maîtrise rapidement. Face à cette situation, la direction semble s'être appuyée sur l'intervention du consultant LIGE, d'une part pour induire des modifications dans le comportement de la hiérarchie (pédagogie, responsabilité, formation des ouvriers), et d'autre part pour

promouvoir des jeunes comme agent de maîtrise après les avoir formés. Ce qui impliquait une mobilité d'anciens agents de maîtrise que l'on supposait avoir de faibles capacités d'adaptation (encadrement, nouvelles technologies) vers d'autres fonctions.

On remarque que si la direction a progressivement compris l'importance de la communication (au sens fort), elle en est pour le moment à expliquer aux cadres le rôle qu'ils doivent jouer dans la modernisation, en projetant de faire la même chose pour les techniciens et agents de maîtrise.

3. Les apports des intervenants

Sans une aide financière pour l'intervention d'un consultant en gestion des ressources humaines, cette entreprise qui avait déjà financé l'intervention d'une société de conseil (pour le plan de progrès) n'aurait pas fait appel au deuxième consultant (LIGE). Pourtant, il semble bien que ce soit l'intervention de celui-ci qui ait permis d'éviter un blocage social ou même un conflit sur le thème de l'explicitation des savoirs et du transfert de connaissance. D'ailleurs, le directeur se trouvait dans une impasse puisqu'il reconnaissait lui-même que les personnes étaient incapables de formaliser et présenter les savoirs mis en œuvre. Dans sa démarche, ce consultant a pris soin d'écouter les salariés dans leurs griefs et revendications, de transmettre cela à la direction, et de leur expliquer en quoi consistait l'intervention LIGE. Cette écoute a semble-t-il permis de remédier à des problèmes relationnels et de dysfonctionnement dans l'organisation du travail, sur lesquels ne semble pas avoir travaillé de façon opératoire le premier groupe de consultants. Sa méthode de travail en groupe pour l'analyse des savoirs mis en œuvre semble enfin avoir permis une amélioration de la concertation entre les différentes fonctions de l'entreprise, ainsi que la mise en place de structures de transfert des connaissances aux plus jeunes.

On notera enfin qu'il n'y a pas eu de réel travail de coordination entre les deux consultants, ce cloisonnement apparemment voulu par la direction ainsi que le manque d'informations et de concertation avec le personnel semble avoir été préjudiciable à un bon climat social, ainsi qu'à la rapidité des apprentissages organisationnels nécessaires à la modernisation. L'entreprise

On remarque que la direction a proposé un accord sur les salaires au CE accepté par les DS et puis refusé par la base CGT, ainsi qu'un accord sur la flexibilité horaire avantageux (sur une heure avancée en période de forte activité les salariés ne rendent que trois quart d'heure sans diminution de rémunération).

n'avait pas encore atteint en 1992 le chiffre d'affaire qu'elle s'était fixé comme objectif (200 millions de francs).

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Par rapport à son projet initial, cette entreprise semble cependant avoir réalisé la partie la plus cruciale, la mise à plat des savoirs détenus par les anciens et un début de structuration de la transmission de ces savoirs aux plus jeunes. Elle semble avoir évité un blocage initial proche d'un "conflit de génération", et ceci grâce à l'intervention du consultant qui a su écouter, expliquer, faire prendre conscience à la direction de la nécessité d'impliquer le personnel dans un tel projet. D'ailleurs, depuis l'intervention LIGE le consultant travaille trois jours par mois pour poursuivre la mise en œuvre du projet de modernisation. Son action se situe essentiellement dans le domaine de la sensibilisation du personnel (idées de responsabilité humaine) en commençant par les cadres, aux nouvelles modalités de gestion de l'emploi, des compétences et d'organisation du travail, qui inclut un temps de formation et d'évaluation des apprentissages réalisés pour l'ensemble du personnel de production.

Pour cela par rapport à son projet initial, cette entreprise s'est déplacée vers des pratiques d'intégration des aspects organisationnels et prévisionnels qui concernent non plus seulement le directeur mais aussi l'encadrement mieux impliqué dans la conduite du changement.

On remarque d'ailleurs une amélioration des relations professionnelles entre différentes professionnalités et entre les niveaux hiérarchiques qui correspondait à des coupures d'âges.

Sur le graphique d'évaluation, elle se déplace donc vers la droite et légèrement vers le haut en fin de période.

Pour conclure, nous soulignerons l'intérêt de cette étude de cas. Il s'agit d'une entreprise artisanale, qui pour survivre, rationalise fortement sa production, en se donnant pour objectif de passer à 80 % de standardisation au lieu de 20 %. Cela tout en préservant en apparence une spécificité des produits par rapport aux exigences des clients. Même si cette spécificité n'est plus aussi adaptée à la demande, comme elle permet une forte réduction des prix de revient, l'entreprise accroît sa compétitivité.

Pour conduire ce changement lié à l'introduction de nouvelles technologies, on constate que la direction élabore un projet d'explicitation des savoirs détenus mentalement et de transferts des ces savoirs. Mais ce projet ne devient réalisable qu'à partir de l'apprentissage de la nécessité de modifier le mode de gestion de l'emploi et des compétences, ainsi que les structures des relations professionnelles.

Entreprise RP

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

Au début de 1990, lors de la première enquête, le directeur du site estimait que les transformations technologiques opérées allaient induire des gains de productivité de qualité et un accroissement de la production. Ce qui devait permettre d'éviter toute réduction d'effectifs. A la fin de l'année 1992, cet objectif est relativement atteint, les 3 lignes de production ont été entièrement automatisées. Le pilotage des machines de plus en plus sophistiquées, associé à des exigences de rapidité et de qualité a conduit l'entreprise à modifier sa structure de qualification des opérateurs. Dans cet objectif, les actions suivantes, prévues dans le cadre de LIGE, ont été réalisées : une analyse de l'existant, la construction d'un référentiel métier pour la formation de conducteur de machines automatisées, la réalisation de la formation qualifiante (obtention de CAP), et enfin une première réorganisation des postes et du travail en équipe.

L'analyse de l'existant a porté sur une analyse qualitative (classe, âge, ancienneté, niveaux de formation), sur une phase d'analyse des postes actuels d'ouvriers de fabrication à partir de quoi a pu être décrit le nouveau poste créé ; il s'est agi enfin d'analyser l'organisation des équipes par rapport aux lignes ainsi que les incidents survenant.

La phase d'analyse des postes a consisté à partir des fiches de postes existantes, en leur mise à jour et, à classer les opérations par item. Les postes concernés étaient les postes de conducteur de ligne ⁽¹⁾ de niveau 1, de niveau 2 et de conducteur de ligne-régleur (poste créé en 1984).

¹ La qualification de conducteur de ligne paraît abusive puisque plusieurs opérateurs (appelés conducteur de ligne) travaillent en même temps sur une même ligne de production (ensemble de machines intégrant un process de production). Par ailleurs, cette qualification est donnée à des personnes qui conduisent des machines mais qui

Cette analyse a été complétée par une enquête auprès des opérateurs (10 personnes interrogées) et des contremaîtres (3 personnes interrogées) portant sur les compétences effectivement mises en œuvre dans les équipes et les postes.

Ce bilan de l'existant a permis de définir les référentiels de formation pour le CAP-CMA, ainsi que les caractéristiques d'une nouvelle filière de qualification supérieure aux trois postes précédents. En même temps, les promotions dans cette filière permettent une homogénéisation des compétences détenues par des personnes différentes pour un même emploi. La promotion dans cette filière exige la capacité d'appliquer les connaissances générales et techniques atteintes par l'obtention du CAP/CMA. La titularisation comme agent professionnel est effective avec l'obtention du CAP/CMA. Les deux premiers échelons de cette filière sont l'"agent professionnel de fabrication" et l'"agent professionnel de fabrication confirmé".

Tandis que le premier met en application les connaissances acquises au titre du CAP/CMA (faculté d'analyse, de diagnostic, et de mise en œuvre d'actions curatives), le second échelon peut assurer, sûr de sa hiérarchie, des tâches de maintenance de contrôle et d'amélioration technique. Ce second échelon requiert aussi la participation au fonctionnement et à l'animation de son service.

Enfin, dans l'atelier concerné par la modernisation (LIGE), les postes de coordinateur (nouvellement créée en 1991) et de remplaçant contremaître sont assurés par des agents professionnels de fabrication (capacité d'analyse des incidents, de prévention et intervention).

Après avoir créé cette filière, la formation encadrée par le GRETA a effectivement donné lieu à l'obtention du CAP/CAM pour les 8 opérateurs de la promotion 1991-1992, 8 autres ont suivi la même formation sur l'année 1992-1993 en vue de l'obtention du même diplôme. On remarque que l'entreprise a en fait systématisé une convention qu'elle avait signé depuis plusieurs années déjà avec le GRETA pour permettre à certains salariés d'obtenir un CAP/CMA.

n'ont pas forcément la capacité d'accomplir des tâches de contrôle, de diagnostic, d'anomalie et d'intervention mécanique minimale. Tâches en général attribuées au conducteur de ligne.

Enfin, le diagnostic de l'organisation des équipes en vue du passage en 3 x 8 a conduit à une réorganisation qui permet aux opérateurs de travailler suffisamment longtemps sur une ligne pour mieux connaître ses spécificités mais avec un roulement régulier sur d'autres lignes afin d'éviter la monotonie et favoriser la polyvalence. Dans le même ordre, on assiste à la mise en place d'une procédure de relève entre ouvriers, favorable à la qualité et à la communication entre les équipes.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Cependant, au moment de la seconde enquête, la finalisation de cette réorganisation n'est pas encore achevée, puisque au printemps 1992, le directeur affirmait qu'il fallait encore dix-huit mois pour que les nouveaux diplômés prennent complètement leur fonction. La principale difficulté que l'entreprise a dû surmonter dans ce changement semble être liée à une déstabilisation des agents de maîtrise (appelés contremaîtres). Le retour dans l'atelier des opérateurs formés en CAP/CMA et la réorganisation que cela a induit, a posé des problèmes d'identité professionnelle aux agents de maîtrise qui avait l'habitude d'opérer certaines tâches, soit parce qu'ils ne souhaitent pas déléguer, soit parce qu'ils ne le pouvaient pas, n'étant pas forcément organisés pour former sur le tas. On remarque cependant une certaine hétérogénéité dans les façons de gérer et d'encadrer le personnel chez les agents de maîtrise, puisque certains, peu nombreux, avaient déjà réussi à former leur opérateur pour élargir leur polyvalence.

Afin d'induire une évolution dans la professionnalité des agents de maîtrise, le consultant en 1993 poursuit son action pour les sensibiliser à la nouvelle organisation. Il s'agit de les former aux nouvelles techniques utilisées, mais aussi, ce qui est complémentaire de leur apprendre à déléguer, à être pédagogiques et enfin à savoir "gérer" une équipe et des individus aux niveaux d'exigences plus élevées. Dans cette perspective, le directeur avait en 1990 expérimenté hors fabrication la pratique de l'entretien individuel d'activité. Il semble que la sensibilisation opérée par le consultant permette à terme la généralisation de cette pratique de gestion des personnes.

En fait, du point de vue des évolutions professionnelles, la direction avait à résoudre un dilemme. Il consistait à responsabiliser des opérateurs qui le plus souvent le souhaitent, d'autant plus que les jeunes récemment recrutés possédaient un niveau de formation minimum CAP et s'attendaient à

des promotions. Cela devait être réalisé sans pour autant dévaloriser les plus anciens opérateurs, moins diplômés en leur enlevant tout espoir de mobilité professionnelle, et enfin sans heurter la hiérarchie intermédiaire qui voit dans un premier temps son domaine d'action se réduire.

Ce qui explique que la réorganisation initialement prévue plus tôt se fasse plus lentement au rythme de l'adaptation de chacun. La direction est d'autant plus sensible à cet aspect que la présence syndicale est très forte dans l'établissement (CGT, CFDT, FO, CGC) ce qui signifie, dans ce cas, que toute action interprétée comme une remise en question d'avantages acquis pouvait déclencher une grève.

D'ailleurs, malgré ses précautions, la direction n'a pas pu éviter à l'automne 1991 une grève de 10 jours liée à des revendications salariales justifiées par les efforts en formation consentis par le personnel. Mais ce conflit semblait aussi être lié suivant la direction à la non mise en pratique immédiate de formations (notamment en informatique) reçues par l'ensemble du personnel, ce qui apparaissait comme une incohérence de gestion.

Pourtant, les pratiques d'information du CE sur le projet de modernisation ainsi que la concertation des salariés par le biais des élus participant au groupe de pilotage ont été développées. De plus 4 groupes de travail inter-hiérarchiques et pluri-disciplinaires ont travaillé avec le consultant sur l'analyse de l'existant. Mais si les pratiques d'information étaient effectives lors du démarrage des opérations (bonne information sur le contenu du projet, des allers-retours entre la base et la direction organisés par les élus inclus dans le groupe projet), il semble que ces élus se soient progressivement détachés des préoccupations de la base en s'impliquant pleinement dans la conduite d'actions de modernisation. Ce qui explique l'émergence d'une incompréhension entre le groupe de pilotage et les salariés préoccupés de savoir ce qui allait advenir. On remarque quand même qu'un accord sur la création de la filière d'agent de fabrication dans la classification avait été signé par les organisations syndicales début 1991.

3. Les apports des intervenants

Avant même d'obtenir le financement LIGE, l'entreprise travaillait son projet de modernisation avec un consultant qui les a par la suite aidé dans le montage du dossier LIGE. Lorsqu'elle a obtenu la subvention, elle en a donc profité pour faire appel à un second consultant qui appuie l'intervention

du premier (financé par leurs soins). L'un étant maître d'œuvre, l'autre animant le "Groupe Projet".

Le responsable du site reconnaît que le travail des consultants leur a permis d'aller plus loin et plus vite dans la modernisation. L'aide a notamment été importante au sein des groupes de travail inter-hiérarchiques où il fallait un regard extérieur et l'apport d'une méthodologie de travail consistant à hiérarchiser les actions dans la mise en œuvre du projet.

Par ailleurs, l'intervention d'un consultant dans le groupe projet auquel le directeur a préféré ne pas participer, a permis d'établir un climat de confiance et d'améliorer la communication entre les représentants des salariés (qui étaient conducteurs de ligne) et les cadres supérieurs. Selon les salariés eux-mêmes, c'était la première fois qu'ils pouvaient discuter et s'exprimer autour d'une table avec les cadres sans mettre de frontières.

On notera enfin que l'entreprise est allée plus loin que ce qui était prévu en matière de participation des salariés, dans l'observation des postes. Elle est allée ainsi dans le sens requis par l'instruction technique de l'ANACT qui faisait part d'insuffisances dans la méthodologie de connaissance de l'activité réelle des personnes (tant au plan individuel que collectif). La méthode adoptée en préalable à la définition d'un nouveau poste (agent de fabrication) a consisté à cerner ce que font réellement les ouvriers en fonction des niveaux de classification. Afin d'y parvenir, le groupe projet a procédé à une enquête basée sur des entretiens avec les conducteurs de ligne et les contremaîtres d'équipe.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Après avoir frôlé la faillite en 1988, cet établissement reçoit un nouveau directeur qui envisage vite des transformations multiples du site. Partant d'une volonté de modernisation technologique, le directeur de production souhaite élever les niveaux de qualification d'un personnel qui était soit très ancien et faiblement diplômé, soit récent plus diplômé mais sans maîtrise de la conduite de machines automatisées.

Les mutations de cet établissement représentent une étude de cas intéressante de part les problèmes qui vont être soulevés et qui semblent-ils, concernent de nombreuses entreprises françaises. Il s'agit de problèmes d'adaptation de structures de l'organisation et des professionnalités pour optimiser les nouvelles technologies.

Une première raison de l'inadaptation provient des opérateurs qui n'effectuent pas la totalité des opérations normalement nécessaires pour la bonne conduite des équipements. Ceci soit par manque de formation ou de motivation. On remarque une rupture entre les plus jeunes qui font plus d'opérations que les plus âgés tout en étant moins bien classés dans la grille de classification.

Une deuxième raison de l'inadaptation des structures est justement liée à la structure des classifications qui ne reflète pas les différences de capacités d'intervention sur les matériels en fonction des différents niveaux de classification. La promotion suivant la règle de l'ancienneté semble être la cause de cette distorsion. Mais il faut y ajouter une gestion arbitraire de certains contremaîtres en fonction de la perception affective des personnes et de leur degré de soumission.

La troisième raison de l'inadaptation est donc celle d'une gestion très hétérogène des équipes suivant les personnalités et les capacités des contremaîtres à déléguer et former.

Ces capacités dépendent évidemment de l'étendue même de leurs propres connaissances, notamment dans les domaines des technologies nouvelles, de la gestion de la qualité et de la gestion du personnel.

Cette entreprise en se modernisant a effectivement opéré des apprentissages collectifs, non encore achevés, qui consistent à modifier les professionnalités des opérateurs, de l'encadrement et des ingénieurs et simultanément l'organisation du travail.

Donc sur le graphique de l'évaluation finale, cette entreprise se déplace vers la droite dans l'axe des entreprises innovatrices et légèrement vers le haut. Ce déplacement correspond à une légère avancée dans les relations entre partenaires sociaux, alors même que ces relations étaient basées sur une habitude d'échanges et de négociation. Même si cette avancée repose sur une ambiguïté fondamentale. Elle provient du fait, qu'en plus d'une bonne information en CE en amont du projet, des représentants du personnel (DP) ont été impliqués dans le groupe de pilotage, officiellement en tant que pilotes de ligne et officieusement en tant qu'IRP.

B/ La réalisation des projets à dominante prévisionnelle

Entreprise IC

Nous n'avons pas été reçus par cette entreprise lors de la seconde enquête. Après nous être renseignés auprès de la DRTE, nous avons appris que le secrétaire général qui avait impulsé le projet LIGE avait démissionné de son poste.

Après avoir tenté d'obtenir plus d'informations par téléphone auprès de son remplaçant qui ne semblait pas disposé à nous recevoir, nous avons appris que celui-ci n'était pas "au courant du dossier". Nos investigations auprès de l'entreprise ont donc cessé. Par contre, nous avons recherché des renseignements auprès du consultant qui a conduit l'opération auprès de l'ANACT qui a instruit le dossier et enfin auprès de la DRTE et DDTE.

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

Les actions du consultant dans le cadre de LIGE ont consisté à fournir les bases d'une homogénéisation pratiques de gestion des ressources humaines dans les divers établissements de cette entreprise qui est une holding financière.

Les actions menées à terme l'ont été suivant trois axes principaux. Il s'est agi de réaliser un bilan de l'existant et de proposer de nouvelles structures et procédures selon ces quatre axes.

Les réalisations sont les suivantes :

- Etude des structures d'emploi et proposition d'une "matrice prévisionnelle des emplois". Il s'agit en fait d'une structure ciblée des emplois à deux ans.

- Etude du système de classifications et de rémunérations et proposition d'une politique nouvelle de rémunérations et de classifications. Celle-ci est focalisée sur la rémunération individuelle par objectif.

- Etude des pratiques de formation et proposition d'actions de formation. Une des actions de formation réalisée en même temps que la conduite du projet a été la sensibilisation au management participatif associé à la mise en œuvre de la politique de rémunération.

- Etude des pratiques de communication et proposition de création d'un journal interne d'entreprise. Ce journal a été créé dès le démarrage de l'intervention du consultant.

Lors de la seconde enquête, il apparaît, au vu des entretiens avec les intervenants dans le dispositif que les actions du consultant et du secrétaire général qui était le promoteur du projet ont surtout consisté en l'élaboration de procédures non appropriées dans l'ensemble par les acteurs de l'entreprise qu'il s'agisse de la direction générale, de la hiérarchie (responsables d'agences) et de la hiérarchie intermédiaire. A cette non appropriation correspond un impact négligeable sur la compétitivité de l'entreprise de l'opérateur LIGE. Ce qui se traduit en 1991 et 1992 par des réductions d'effectifs justifiées a priori par la mauvaise conjoncture dans l'industrie automobile.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Il est intéressant de mettre en évidence pour ce cas, les raisons de l'échec de l'intervention du consultant. Ces raisons semblent tout d'abord être liées au fait que le projet n'allait pas dans le sens requis par l'aide publique, notamment dans le domaine de l'implication des acteurs concernés par le dispositif. D'ailleurs, le projet initial, élaboré par le consultant, à la demande du secrétaire général, a fait l'objet de critiques assez vives lors de l'instruction technique de l'ANACT.

Tout d'abord, dans le domaine de la gestion des compétences, la population concernée n'était pas ciblée, on sait qu'il s'agit des métiers de la réparation et du service après vente dans l'automobile, et c'est tout. A part la volonté de formation de ce personnel, aucune référence n'était faite à l'évolution professionnelle des salariés, il n'y avait pas d'intervention d'évaluation des connaissances de base et des capacités pour envisager une mobilité professionnelle dans le futur. Ce qui, semble-t-il, pouvait être expliqué par la nature de la formation envisagée. Il s'agit d'une part d'une sensibilisation à la qualité des relations avec la clientèle, et d'autre part d'une formation dispensée par les constructeurs.

Cette formation répond à une logique d'adéquation à un produit spécifique et non à une logique d'adaptation continue des métiers aux évolutions technologiques incorporées dans la construction de véhicules.

Cette insuffisance pour correspondre aux exigences initiales de l'aide publique se retrouvait dans la démarche de classification. Le projet lié à cette démarche n'était pas assez détaillé en matière d'impact sur la gestion individuelle des carrières et la reconnaissance des acquis. En fait, la démarche classification revenait à établir une règle de rémunération basée sur l'individualisation des salaires à partir d'un "management participatif" par objectifs.

Ensuite, dans le domaine de la communication et de l'implication des salariés, on note qu'il s'agissait plus de la mise en place d'une politique globale d'information que du développement d'outils de concertation sociale, de participation et de négociation qui s'avèrent absents du projet.

En fait, l'ensemble des parties prenantes du projet ne sont pas impliquées, celui-ci est conduit et réalisé par le secrétaire général et le consultant. La Direction générale laisse faire sans s'expliquer. On remarque que la seule implication prévue était celle de "facilitateurs internes" qui devaient, en effet, permettre au consultant de mieux s'introduire dans les agences pour réaliser son audit.

Finalement les IRP (CE/DP) ont été informées 3 fois au début, au milieu et à la fin de la conduite du projet (janvier 1990 à décembre 1990).

L'appréciation finale de l'instruction technique faisait part qu'il n'y avait pas de processus interactif entre les objectifs techniques économiques, organisationnels et de la gestion des ressources humaines. Malgré les recommandations formulées dans cette même instruction, le projet finalisé en décembre 1989 ne semble pas prendre en compte l'aspect de l'implication des acteurs.

Ce qui n'aurait pas été aussi dommageable à l'entreprise si la seule personne impliquée dans le projet, le secrétaire général n'avait pas démissionné (pour une meilleure opportunité semble-t-il). Avec le départ de cette personne qui s'était appropriée le savoir, les démarches et les procédures codifiées par le consultant, l'entreprise a perdu les apports cognitifs issus de l'intervention du consultant.

3. Les apports des intervenants

Ce résultat semble être l'issue d'une double construction d'acteurs. D'un côté se trouve le secrétaire général et le directeur général peu enclins à la concertation et inscrits dans des démarches centralisatrices et plutôt technocratiques. De l'autre côté se situe le consultant, travaillant pour un groupe multi-national de Conseillers de Direction, très influencé par la mode managériale et peu enclin à prendre rigoureusement en considération les aspirations professionnelles des acteurs salariés. Le travail de groupe envisagé rentre dans des catégories telle que : le Brain storming, séquences de créativité, breaking hiérarchique.

Enfin, les méthodes sont des standards appliqués à toutes les entreprises sans pratique d'un recul plus favorable à une compréhension sociologique des acteurs qu'ils ont en face (exemple de l'application directe dans cette entreprise de la méthode de comparaison des postes par paire pour reconstituer la grille de qualification et classification). On notera cependant que le consultant regrettait le peu d'implication du représentant local de l'ANACT dans la conduite du projet. Par contre, il semblait estimer intéressant les apports du chargé de mission de la DRTE qui s'est impliqué dans l'orientation du projet vers une démarche un peu plus participative (faciliteurs, groupes de travail).

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Compte tenu de l'analyse précédente, cette entreprise se situe en deçà de ses objectifs initiaux exprimés dans le projet LIGE. Sur le graphique de l'évaluation, elle se déplace vers le bas et revient dans la zone des entreprises à logique de conformité, c'est-à-dire à gauche du graphique.

Nous soulignerons, pour finir l'intérêt de ce cas qui met en évidence un des risques lié à une faible implication des acteurs de l'entreprise concernée par le dispositif public de modernisation. Ce risque est celui de la perte des apports cognitifs de l'aide, résultant du départ de l'acteur principal du projet dans l'entreprise, dans la mesure où il n'y a pas eu appropriation par les autres acteurs.

De façon corrélative, on note que cette non-implication entraînant une non-appropriation par les acteurs des savoirs mis en jeux, même sans le

départ du responsable du projet, aurait rendu difficile la mise en œuvre dans la pratique de procédures établies par le consultant.

C'est pour cette raison que l'argumentation de réductions d'effectifs à partir d'une mauvaise conjoncture dans l'industrie automobile ne nous apparaît pas pleinement justifiée. Ces réductions interviennent sur des effectifs habilités à la réparation automobile et à la vente de véhicules, l'impact d'une récession dans les ventes ne nous semble pas directement atteindre le service de réparation automobile. D'autant plus que deux autres entreprises (AB, FA) de l'échantillon qui travaillent pour l'industrie automobile comme sous-traitants ont accru leur effectif sur cette même période (1989-1993) en même temps que leur compétitivité sur des marchés très concurrentiels. La réduction des effectifs de cette entreprise peut être interprétée comme l'incapacité de construction d'une compétitivité plus offensive sur la base de changements structurels dans les professionnalités des acteurs et leur organisation. Ce qui induit en période de récession une recherche de restauration des marges par diminution de la masse salariale.

Entreprise CL

1. Les actions de GPE et leur impact éventuel sur la compétitivité et l'emploi

Les actions entreprises sur la période 1989-1992, ont porté sur le thème des emplois-types, des compétences et de la rénovation de la classification, ce qui avait été initialement prévu dans le projet LIGE qui ne contenait aucun volet de réorganisation ou de volet technologique.

A partir de plus de 3000 situations de travail différentes, 110 emplois-types ont été identifiés. Pour chaque emploi a été décrit l'ensemble des activités du seuil d'accueil à la maîtrise complète.

Il s'est agi ensuite de définir les compétences requises pour chaque emploi selon les 4 axes initialement envisagés (technicité, information, relationnel, contribution économique).

La démarche classification s'est enfin concrétisée par l'évaluation des emplois sur une échelle linéaire, du seuil d'accueil à la maîtrise complète. Ce qui constitue le plan de la classification à partir duquel chaque salarié doit être positionné dans son emploi, à l'occasion d'un entretien annuel

d'évaluation. Ceux-ci n'avaient pas été réalisés de façon systématique pour les non-cadres lors de la seconde évaluation.

On observe également la création d'un observatoire des métiers, initialement chargé d'anticiper les tendances en matière d'emploi et de compétences afin d'orienter la formation et le recrutement. A cet effet, l'ancien secrétaire permanent du CCE a été promu au service formation du siège qui a aussi en charge la GPE. Une responsable de la formation et de la GPE a par ailleurs été recrutée lors de la mise en oeuvre du projet LIGE. Cependant, le travail du consultant s'est essentiellement déroulé en relation avec la direction des ressources humaines, et semble avoir eu peu d'impact sur la mise en route de "l'observatoire des métiers". En fin de période, celui-ci ne semble pas avoir encore joué un rôle important dans la gestion des ressources humaines, peut être en raison de sa forte déconnexion des autres directions et donc de la stratégie de l'entreprise.

Toujours est-il qu'en fin de période, la direction générale, face à une chute du résultat ⁽¹⁾ (et du taux de marge), décide d'une restructuration d'effectifs et des reconversions. En effet, tandis que certains secteurs d'activité sont en croissance, d'autres sont en régression.

On observe trois types de mesures dans cette restructuration. La première mesure porte sur les départs des personnes âgées de 56 ans et 2 mois dans le cadre du FNE, 100 personnes sont concernées dont la moitié sera remplacée, l'autre non. La seconde mesure porte sur les pré-retraites progressives avec mise en place de successeur et mission d'expertise pour éviter la perte de savoir-faire. La troisième mesure est une opération de mobilité avec un plan de prévention à trois ans : 100 opérateurs doivent être reconvertis et/ou déplacés par an.

La chute du résultat de l'entreprise est également répercutée sur le budget formation qui passe de 14,5 millions de francs en 1990 à 12 millions de francs en 1991 (hors subventions publiques). Avec les subventions publiques, ce budget décroît de 22,6 millions de francs à 19,6 millions de francs. Néanmoins, ce budget reste largement supérieur à l'obligation légale de l'ordre de 6,5 millions de francs.

¹ Le résultat courant avant impôt passe de 85 millions de francs en 1989 à 49 millions de francs en 1991.

Dans le court terme, on ne peut pas dire que l'opération LIGE ait contribué à améliorer l'emploi de cet entreprise. Il n'y a pas eu dans le projet même une anticipation de la réorganisation nécessaire des différents secteurs d'acteurs d'activité et des mobilités professionnelles, que cela pouvait engendrer. A moyen terme, il semble cependant que les pratiques de gestion des emplois et des compétences s'orientent vers la gestion de parcours professionnels liés à la restructuration. Ces décisions semblent avoir été, malheureusement, tardives puisqu'entre temps, la compétitivité de l'entreprise s'est fortement dégradée malgré un chiffre d'affaires qui reste stable.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Le projet LIGE de cette entreprise était le fruit d'un double cheminement d'acteurs, avec la direction d'un côté et les représentants des salariés en CCE de l'autre.

Pour la direction il s'agissait de connaître l'ensemble des savoir-faire collectifs et individuels dont elle disposait et ceux qui lui seraient nécessaires demain. Il s'agissait également de contenir l'accroissement de la masse salariale en rationalisant la gestion du recrutement et des promotions salariales ce qui impliquait une révision de la grille de classification.

Tout en réalisant ces objectifs, il s'agissait enfin de répondre à la demande des partenaires sociaux de renouvellement des classifications, afin de préserver un bon climat social dans une entreprise de services où la main d'oeuvre, qualifiée, doit être fiable.

Les élus en CCE avaient d'ailleurs entrepris une démarche d'analyse des qualifications et des compétences pour certains postes dont la rémunération apparaissait inéquitable car trop basse. Cette démarche les amenait à prendre position contre un arbitraire de la hiérarchie directe dans la gestion des promotions. La direction avait accepté par ailleurs cette démarche.

C'est enfin sur proposition d'une chargée de mission de la DRTE que la convention LIGE a été engagée, envisagée par les deux côtés, comme une solution aux problèmes évoqués plus haut.

En fait, même si le projet LIGE contenait potentiellement l'aspect d'anticipation sur les compétences et les emplois nécessaires, dans un avenir

proche, la trajectoire passée de l'entreprise ne va pas favoriser cet aspect du projet.

En effet, les acteurs du projet (direction générale, direction des ressources humaines, secrétaire du CCE et consultant) vont restés focalisés sur la démarche de rationalisation de la "qualification -classification" des salariés au détriment d'un repérage des familles d'emplois sensibles et d'action en faveur de reconversions.

Pourtant, les membres du comité d'entreprise avaient obtenu une formation antérieure co-financée par l'entreprise et l'Etat, sur le thème de l'évolution des métiers. En réalité, il n'y a pas eu d'effet de synergie entre les responsables de la formation et de l'observatoire des métiers, la direction des ressources humaines et les représentants des salariés. Les différents acteurs n'ont donc pas collectivement vu venir les problèmes de réorganisation et de restructuration des secteurs d'activité qu'engendrait un déplacement de la demande combiné aux changements technologiques. On observe donc sur la période 1989-1992 une faible intégration par les acteurs des aspects organisationnels et technologiques dans le domaine de la gestion anticipée des emplois et des compétences. A cette faiblesse s'ajoute une trajectoire de l'encadrement qui d'une manière générale l'incite à résister aux orientations préconisées par la direction générale. Celle-ci s'efforce de sensibiliser l'encadrement à la gestion des ressources humaines, au même titre que les aspects financiers ou technologiques, au sein d'une stratégie globale.

Mais, en fin de période, cette remise en question de l'encadrement semble aller plus loin. La direction générale s'oriente vers une réflexion sur la diminution du nombre d'échelons hiérarchiques, ce qui serait plus en adéquation avec une consolidation de l'organisation actuelle en centre de profit.

3. Les apports des intervenants

Afin de rénover le système de classification, la direction avait consulté une première fois des spécialistes. Ceux-ci avaient proposé une étude de poste et des fonctions qui s'était avérée insuffisante du point de vue de l'anticipation des compétences. Le second consultant, interpellé en fin 1988, propose alors une entrée par l'analyse des emplois-types devant permettre de préciser les compétences exigées pour tenir ces emplois et progresser dans leur maîtrise. Cette approche est retenue par la direction de l'entreprise et expérimentée sur l'atelier d'électromécanique. Des conclusions

positives et l'approbation par les partenaires sociaux ont conduit à généraliser la démarche. Celle-ci a été appuyée par la création de trois commissions :

- une commission "d'analyse des emplois" composée du consultant, de cadres et du DRH,
- une commission "développement" impliquant les responsables de services chargés de promouvoir la réalisation d'entretiens annuels. Ce travail concernait essentiellement la gestion des carrières de l'encadrement.

On retrouve à partir de la composition de ces commissions l'explication de la faible synergie entre les différents acteurs qui pouvaient potentiellement travailler sur le projet. Les relations du consultant ont surtout privilégié l'acteur de la direction des ressources humaines et une petite partie de l'encadrement.

Par ailleurs, même si la direction a reconnu les apports méthodologiques d'une telle démarche, elle a également remarqué la lourdeur de ses méthodologies. Le nombre de jours de conseil ayant été "consommé" préalablement, c'est la direction des ressources humaines qui a rédigé le rapport LIGE.

Enfin, les acteurs du dispositif public, dans leurs préconisations, ont été perçus très positivement par la direction de l'entreprise qui a d'ailleurs recruté au sein de la DRH une personne de la DRTE Alsace. Le rôle a aussi permis de réguler les échanges entre les représentants des salariés et la direction, aboutissant à la signature de la convention LIGE.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Le projet de GPE de cette entreprise a été fortement conditionné par la volonté initiale des différents acteurs (Direction, syndicat) de rénover la grille de classification. La démarche proposée par le consultant en focalisant les acteurs sur l'évaluation minutieuse des compétences n'a pas permis d'anticiper les besoins de restructuration de secteur d'activité et d'organisation de reconversions qui s'avèrent nécessaires en 1993 (familles d'emplois sensibles). Cette démarche semble s'être peu appuyée sur les axes stratégiques de l'entreprise, ce qui aurait permis une meilleure projection des besoins futurs et de l'organisation du travail et donc leur meilleure intégration dans un projet global.

Malgré ce manque d'anticipation, la restructuration qui survient brutalement ne porte pas sur des licenciements "secs" et massifs. L'accent est mis sur les départs des personnes les plus âgées avec un souci de transfert des savoirs de la part de la direction et une volonté de reconversion du personnel.

En fin de période, on peut avancer que cette entreprise se déplace vers une démarche de réorganisation, mais trop tardivement.

Simultanément, l'état des relations professionnelles s'est plutôt dégradé en raison des réductions d'effectifs. Tandis que dans le domaine de la participation des salariés, concernés par l'évolution des postes de travail, les problèmes d'organisation du travail et de gestion de la formation, aucun déplacement n'a été effectué en dépit du projet initial.

Cette observation va de pair avec le blocage de la hiérarchie sur une remise en question ses principes d'organisation et de gestion. Ce blocage semble en même temps expliquer les départs nombreux des cadres qui souhaitaient une adaptation plus rapide.

Ce constat nous conduit à positionner l'entreprise sur le graphique de l'évaluation légèrement à gauche et vers le bas par rapport à la situation de son projet initial. Cette situation symbolisant une faible appropriation par les acteurs d'une démarche intégrée.

Entreprise BP

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

Fin 1992, cette entreprise a atteint tous les objectifs financiers qu'elle s'était fixés en 1989. D'une part, l'objectif de productivité semble avoir été atteint relativement rapidement grâce aux réductions d'effectifs devenues annuelles. L'entreprise passe de 1 149 employés en 1986 à 888 employés en 1991 et prévoyait pour les années 1992 et suivante une baisse régulière issue du non remplacement des départs en retraite ou démission.

D'autre part, l'objectif plus crucial de rentabilité des fonds propres a été atteint non sans difficulté pour la première fois à la fin de l'année 1992.

Cette progression de la situation économique de l'entreprise peut être interprétée au regard des transformations vécues depuis 1989 dans le domaine de la gestion de l'emploi et des compétences ainsi que de l'organisation.

On repère quatre phases essentielles dans la mise en œuvre du projet de modernisation élaboré en 1989 et ayant bénéficié d'une aide publique au conseil (LIGE).

Dans une première phase qui commence au début de l'année 1990, le consultant réalise un diagnostic "sur l'existant" en terme de pyramide des âges, classification, anciennetés, diplômés, répartition par sexe. Ce premier diagnostic met en évidence un vieillissement de la pyramide des âges, une importance des niveaux de qualification inférieurs au BAC, que l'offre de formation par l'institut bancaire ne vient pas contrecarrer, puisqu'elle se concrétise surtout par l'acquisition de CAP.

Dans une seconde phase, le consultant et le responsable des ressources humaines s'attachent à conduire une analyse des métiers de demain.

Pour déterminer le contour des métiers de la banque dans l'avenir, le consultant va d'abord entreprendre une analyse des fonctions actuelles (printemps 1990). Dans cet objectif, il forme à sa méthode d'analyse les cadres qui vont l'informer sur les fonctions de l'entreprise et il utilise les résultats de trois groupes de travail du réseau constitués à cet effet. Les responsables hiérarchiques et la direction du siège sont enfin consultés sur le résultat final.

Dans cette même période, le consultant associé à l'équipe de direction des ressources humaines et à la direction générale mène une réflexion sur l'évolution du contexte économique de la banque. Cette réflexion est consignée par écrit.

En prenant appui sur ces premiers travaux, le consultant travaille à l'identification des nouvelles "familles d'emploi" de la banque. Cette grille des emplois va établir des distinctions et des rapprochements entre les anciens emplois, par exemple selon qu'ils se trouvent au siège ou en réseau, et selon le type de clientèle à laquelle le service s'adresse (particuliers ou entreprises).

Dans une troisième phase, il s'est agi de réaliser un bilan des compétences du personnel.

Cette troisième phase, sûrement une des plus ambiguës dans la mise en œuvre des projets de gestion prévisionnelle des emplois, a consisté en l'évaluation des compétences détenues par le personnel. Au début de l'année 1991, le consultant forme l'encadrement aux méthodes d'évaluation des compétences du personnel. Succède à cette étape l'évaluation proprement dite des compétences de l'ensemble du personnel.

A cette troisième phase succède l'écriture d'une "charte de la formation". Cette charte est une sorte de code de bonne conduite en matière de formation, elle concerne tant l'encadrement que les employés dans la gestion de leur carrière. Mais cette codification n'implique pas forcément une appropriation de la démarche par l'acteur de la hiérarchie.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

Lors de la première évaluation, deux points délicats avaient été mis en avant et risquaient de compromettre, non seulement une bonne anticipation des compétences, mais aussi l'appropriation des démarches de gestion et formation par le personnel.

Le premier point montrait que l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'entreprise n'était pas évidente dans les premières phases de la mise en œuvre du projet. Le Comité d'entreprise a été informé mais il n'y a pas eu de travail en commun pouvant déboucher sur cette adhésion. Il n'y avait pas non plus d'oppositions massives au projet, le comportement des salariés pouvait être qualifié de plutôt passif.

Il faut préciser qu'un fait marquant allait conforter ce point de vue sur l'état des relations professionnelles. Avant la concrétisation de la convention LIGE, un plan de formation avait été réalisé par "un comité de formation" composé de cadres et des personnes du service de direction des ressources humaines avec l'appui d'un consultant différent de celui qui est intervenu pour la convention LIGE.

Ce comité de formation et le comité de formation officiel émanant du comité d'entreprise ont travaillé de façon cloisonnée.

Avec la mise en œuvre de la convention LIGE, on semble assister à une rationalisation a posteriori de ce plan de formation et donc à une mise en cohérence de ce plan avec les projections possibles de l'évolution des emplois.

Le second point mettait en exergue à partir du discours de la direction du personnel, les représentations que celle-ci avait à propos des comportements des salariés vis-à-vis de la formation. Ce discours traitait de "l'inexistence de motivations" des salariés comme une donnée irréductible. Cela signifie que le comportement des salariés n'était pas fondamentalement analysé comme le résultat d'une histoire, la leur et celle de l'entreprise. Cette représentation avait pour conséquence l'absence d'une réelle démarche de reconstruction des façons d'être dans le projet de gestion des compétences et de formation.

Un tel point pouvait donc à terme être producteur d'exclusion sur le marché du travail. Ceci d'autant plus que l'entreprise était dans une phase de diminution des effectifs à partir d'une rationalisation des services bancaires.

La seconde évaluation montre que les exclusions ont essentiellement concerné des femmes ayant des enfants encore jeunes, qui ont accepté les avantages financiers immédiats de l'incitation au départ.

En fait, l'intervention des consultants semble difficilement appréciable au moment de la seconde enquête, notamment son impact sur les pratiques de gestion de la formation, très partiellement appropriées par l'encadrement. Ce qui peut être lié au fait que dans le projet initial, il n'y avait pas d'intégration explicitée de la démarche formation à celle de GPE. Il semble que l'intervention du consultant pour le projet de GPE soit restée cloisonnée avec celle de l'intervenant pour la formation.

Ce même cloisonnement a été opéré entre le projet de réorganisation des activités entre le réseau et le siège (issue d'une informatisation des services) et le projet initial de gestion prévisionnelle des emplois. Cependant, il semble que le travail sur la grille des familles d'emploi ait permis un début de mise en cohérence entre une réflexion sur les compétences nécessaires dans un avenir proche et le type d'organisation des services souhaités. Ce qui nous permet de dire que la convention LIGE a tout de même été l'occasion d'une forme d'apprentissage d'acteurs de l'entreprise. Ce qui n'aurait pas pu

être observé sans laisser du temps s'écouler entre le moment d'engagement de la convention et la deuxième enquête.

La dimension relations professionnelles du projet a été abordée sous deux aspects : celui de la participation dans des groupes de travail inter-hiérarchiques pour la description des emplois, celui de l'information régulière du CE et enfin des objectifs initiaux de négociation des grilles de fonctions et de rémunérations.

Il n'y aura pas cependant de négociation sur cette grille comme cela avait été annoncé en CE lors de la présentation du projet LIGE. La raison semble être, au vu de l'entretien avec la direction des ressources humaines, la crainte de codifier de façon définitive des règles qui deviendraient inflexibles et représenteraient des modèles diffusables et applicables par la voie de la négociation collective dans d'autres banques.

3. Les apports des intervenants

Comme dans la plupart des conventions LIGE, le recours au consultant représentait, selon le responsable des ressources humaines, deux atouts majeurs : le premier était la possibilité d'un apprentissage dans les démarches, méthodes et construction d'outils, et le second était la neutralité relative que pouvaient représenter les actions du consultant comparativement à celle de l'équipe de direction.

Pour le premier point, le consultant a appris aux acteurs de la direction à confronter leur travail avec les perceptions des cadres et agents de maîtrise en matière d'identification des "familles d'emplois" et des compétences requises. Plus généralement, on observe une sorte de démarche incrémentable où les étapes qui se succèdent viennent valider (ou invalider) les résultats des étapes précédents.

Nous avons dit que le second atout de l'intervention d'un consultant évoqué par la direction était la relative neutralité de cette tierce personne. Sur ce point, il semble qu'il y ait eu un décalage entre les représentations de la DRH et celle des représentants des salariés. Si les représentants du SNB étaient les plus favorables à cette intervention, nous avons vu que les représentants de la CFDT estimaient qu'un tel projet pouvait se passer des services du consultant tandis que les représentants de la CGT refusaient l'ensemble (le projet et le consultant). Il semble qu'au terme des opérateurs, les oppositions initiales se soient atténuées, la gestion prévisionnelle de

l'emploi apparaissant finalement comme une nécessité dans l'avenir sans être pour autant la cause des réductions d'effectifs actuelles.

Il est intéressant de noter que dans ce même temps, la direction semble s'être autonomisée vis-à-vis des services du consultant et n'envisage plus d'y faire appel. L'intervention du consultant et ses échanges avec l'équipe de direction semble avoir permis une modification dans les représentations de ces derniers dans le domaine de la gestion de l'emploi et des compétences. Ce que reconnaît d'ailleurs le responsable des ressources humaines. Ce changement porte plus précisément sur la façon de penser la gestion des ressources humaines. Auparavant, cette gestion apparaissait plutôt administrative dans le sens où l'offre de formation n'était pas considérée comme une nécessité fondamentale pour l'adaptation des compétences du personnel.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Le cas de cette entreprise est instructif parce qu'il montre l'imbrication entre d'une part, des décisions adaptées au mode de gestion et d'organisation antérieur et actuel, et d'autre part, des décisions de gestion prévisionnelle des emplois qui correspondent à des transformations de ce mode.

D'un côté se situent des décisions de réduction d'effectifs (employés peu qualifiés) qui ont été embauchés dans une période où la recherche de productivité, notamment par l'informatisation, n'était pas une priorité dans les services privés et publics. De l'autre côté sont prises des décisions liées à une volonté d'adapter constamment les ressources humaines aux exigences de l'entreprise, notamment par le moyen de la gestion des parcours professionnels faisant intervenir la formation.

Cette imbrication de décisions relève a priori de logiques différentes, mais elle est en fait le résultat d'un changement de contexte économique auquel est associée une rationalisation des services bancaires. Cette rationalisation vient heurter le mode de gestion et d'organisation antérieur de deux manières : l'une relève d'une adaptation à court et moyen terme (réduction d'effectifs) et l'autre d'une adaptation à plus long terme. Elle correspond à la mise en place de structures permettant la construction des ressources humaines nécessaires au fur et à mesure des évolutions des services -produits et technologies-.

Dans une première période 1986-1989, l'entreprise qui informatise ses services de traitement d'opérations au siège s'adapte de façon essentiellement quantitative, par des réductions d'effectifs régulières qui s'efforcent d'éviter les remous sociaux. A partir de 1989, le problème d'une adaptation plus qualitative est enfin posé face aux exigences commerciales ⁽¹⁾.

Un consultant qui va ensuite intervenir dans le cadre de LIGE est chargé d'une étude des comportements des salariés vis-à-vis de la formation. A la suite de cette première intervention seront mis en œuvre dans le cadre de LIGE des actions de gestion prévisionnelle des emplois.

Il semble qu'à la suite de cette intervention pour un nombre d'acteurs de l'entreprise (l'équipe de direction, les représentants des salariés, certains acteurs de l'encadrement), cette nécessité d'adaptation des métiers ne soit plus pensée comme quelque chose d'occasionnel mais désormais comme une exigence dans un nouveau mode de gestion.

Cette analyse nous conduit enfin à situer les apprentissages de cette entreprise par rapport à son projet initial. En fin de période 1992-1993, elle se déplace vers la gauche en raison d'une plus grande intégration dans les représentations et dans les pratiques de certains acteurs des aspects de changements organisationnels avec ceux de la gestion des parcours professionnels. Mais cette évolution ne touche pas tous les acteurs de l'encadrement, peut être en raison de leur identité professionnelle passée mais aussi d'une démarche quand même très centralisée et pas complètement participative. Seulement un petit nombre de personnes ont été concernées par le travail de groupe inter-hiérarchique, et surtout, il n'y a pas eu de sensibilisation générale de l'encadrement à la démarche de GPE en amont.

Par ailleurs, il semble que les relations avec les partenaires sociaux soient restées correctes mais standards. Il n'y a pas eu de travail en commun sur les questions de la GPE et de l'organisation. Pour cela l'entreprise ne se déplace ni vers le haut, ni vers le bas par rapport à son projet initial.

¹ Gestion portefeuilles clientèles, proposition de nouveaux produits et services, proposition de services apparemment personnalisés mais élaborés à partir de normes standards, traitement par des logiciels.

Entreprise HA

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

En 1987, la direction générale de l'entreprise élabore un "projet d'entreprise" dont l'objectif est de mobiliser le personnel dans une perspective d'amélioration de la qualité et de l'efficacité en liaison avec l'automatisation.

Si des îlots d'automatisation existaient déjà dans la société (CAO, automates de montage, commandes numériques, automates de contrôles, gestion de production, gestion commerciale), il s'agit désormais d'intégrer ces îlots dans un vaste système modulaire d'ordinateurs interconnectés.

Cette modernisation des équipements et des techniques (PAS, flux tendus) combinée à une évolution des produits (tableaux électro-domotiques pour l'habitat et les petits locaux professionnels européens) a conduit la direction à proposer une politique active de formation en 1988. Pour la direction générale, il s'est agi d'entraîner la disparition progressive, sans devoir recourir à des licenciements, de la catégorie de personnel totalement non qualifiée.

Associé à des actions de recrutements sélectives, le plan de formation 1987-1990 a permis de rééquilibrer à terme la "pyramide des compétences", (disparition des non qualifiés) et de créer de nouvelles fonctions (techniciens méthodes, conception de produits, qualité, maintenance, équipements automatiques). Ce plan de formation a essentiellement reposé sur quatre types de programmes "lourds" concernant chacun une catégorie de personnel. Il avait pour objectif l'accès à un de ces modèles pour chaque salarié de l'entreprise sur la période 1988-1990. Ce plan de formation a représenté environ 6,5 % de la masse salariale en 1987-88 puis 5 % en 1989 et les années suivantes.

Pour la catégorie des agents de production deux modules ont été mis en place, et réalisés par l'AFPA en salle de formation (80 heures par personne, par module). Le premier module devait permettre un élargissement des connaissances de l'entreprise, des connaissances générales et techniques et enfin des connaissances en micro-informatique. Le second module était plus centré sur l'enseignement technique, toujours réalisé en salle. Tandis que

le premier module était validé par une attestation de stage, la participation au second module conduisait à l'obtention d'un certificat de formation professionnelle.

La catégorie des professionnels techniques a eu accès à une formation par le GRETA en vue de l'obtention de CAP-CMAT (CAP Conduite de machines automatisées).

Les agents de maîtrise et les techniciens ont reçu une formation (animation interne plus intervenants externes) de 14 jours pour améliorer leur connaissance de l'entreprise, des métiers, des produits ainsi que leurs connaissances techniques.

Les ingénieurs et techniciens supérieurs ont eux bénéficié d'une formation par le CESI portant sur la stratégie de l'entreprise, le "management" et "développement personnel" (durée 12 jours).

La réalisation de ces formations était en cours, lorsque le responsable des ressources humaines s'est engagé dans la convention LIGE fin 1989.

Le travail du consultant dans le cadre de l'aide LIGE a essentiellement porté sur l'"évaluation des compétences" existantes, réalisé à partir de la méthode "HAY" de description des postes.

A la suite de cette "évaluation des compétences", les personnes qui se sont avérées sur-qualifiées par rapport à leur poste ont été promues sur d'autres postes vacants ou résultant de nouvelles créations de fonctions (techniciens méthode, ...). Ces promotions ont également permis de résoudre, en partie les tensions sociales et le risque de turn-over important résultant d'une embauche massive de jeunes techniciens (BTS) qui avaient peu d'opportunités de carrière dans l'entreprise jusqu'à présent. Certains de ces techniciens ont été promus, comme responsables d'îlots de production. Ce qui a autorisé par ailleurs une réduction de la charge de travail (contrôle) des agents de maîtrise et des cadres, autorisant un rôle de gestion et de direction plus important.

La démarche d'évaluation des compétences existantes par poste a conduit à mettre également en évidence les défaillances de certains personnels par rapport aux exigences des postes. Il s'est alors agi pour le responsable hiérarchique d'inciter les personnes concernées à suivre les formations

proposées dans le plan formation. On remarque que l'évaluation des compétences existantes a été fortement séparée d'une analyse des postes futurs, elle-même très superficielle. En fait, l'approche des postes futurs à partir des grandes tendances perçues par la hiérarchie n'a pas débouché sur un repérage rigoureux des évolutions et l'explicitation de programmes d'action à envisager afin de réduire les écarts possibles entre les compétences existantes et futures.

L'anticipation des compétences semble avoir été réalisée essentiellement en termes de savoirs techniques généraux, de connaissances générales, autorisant des formations par des organismes externes et en salle. Il n'y a pas eu de réflexion sur l'évolution des savoirs techniques spécifiques et savoir-faire spécifiques liés aux métiers propres de l'entreprise.

La formation des agents de production et de la maîtrise a surtout eu pour premier objectif de décroïsonner des structures de production, plus que d'accroître la polyvalence sur différents postes.

Néanmoins la politique de modernisation technologique d'adaptation des produits et de formation qualifiante (dont celle de CAP-CMAT) semble avoir permis à l'entreprise d'atteindre son effectif initial. En 1990 cet objectif était de faire partie des 3 ou 4 premiers fabricants européens d'ici 1995. Entre 1990 et 1992, l'entreprise a créé 2 nouvelles unités de production, organisées en centre de profit. Ce changement a entraîné une décentralisation des services méthodes, études et maintenance. En 1993, l'objectif visé est atteint et l'entreprise embauche 100 à 150 personnes par an.

2. Les perspectives de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

a/ La concertation

Le projet de GPE conventionné par LIGE était le fruit d'un travail unilatéral, celui du responsable des ressources humaines de l'établissement. La faible implication des élus en CE malgré la création d'un groupe de réflexion dont ils devaient faire partie, semble résulter de deux mécanismes. D'un côté la direction et le responsable des ressources humaines ont conservé une démarche technocratique (langage, méthodes, attitudes) et de l'autre les élus ne se sont pas mobilisés pour s'approprier le projet. Il n'y a pas de syndicat et les relations avec les élus des salariés en CE ne sont pas tendues. Au contraire, les élus font apparemment entièrement confiance à la direction

dès le début des opérations. En réalité, l'implication des élus dans les questions de gestion des emplois, des carrières, d'organisation de la formation est très faible, et d'une façon générale l'entreprise a quelques difficultés à rassembler assez de volontés pour les élections des représentants des salariés. Chacun se retranchant dans une logique individuelle des relations de travail.

Cette anomie reste ambiguë, elle pourrait signifier que la satisfaction individuelle est assez importante pour ne pas engendrer un comportement collectif, il n'y a pas eu de conflits sociaux depuis 1975 et un taux d'absentéisme relativement faible. Par contre l'entreprise doit affronter chaque année un turn over important chez ses jeunes techniciens et ouvriers professionnels (8,5 % environ), expliqué en partie par l'attrait des entreprises Allemandes et Suisses frontalières. Enfin, on peut comprendre cette anomie dans la mesure où il n'y a pas de menaces latentes sur l'emploi, l'entreprise augmentant son chiffre d'affaire de 15 à 20 % par an et recrutant environ une centaine de personnes en dehors du remplacement des départs issus du turn-over.

On observe, malgré cette absence d'implication des élus du personnel, que le travail d'analyse des postes effectué dans le cadre de LIGE a débouché sur une rénovation et négociation de la grille de classification. Ce changement tend à réduire la promotion systématique à l'ancienneté en faveur de la promotion à partir des formations professionnelles.

Il reste que le projet de GPE a été essentiellement perçu comme un projet de rationalisation des rémunérations plutôt qu'un projet de GPE. Ce point de vue des représentants des salariés est justifié par les résultats finaux de la mise en œuvre du projet, qui n'a pas débouché sur de réelles structures permissives d'une gestion rigoureuse, individuelle et collective des parcours professionnels.

b/ La participation

Les cadres de l'entreprise ont été impliqués avec l'appui du responsable des ressources humaines dans l'analyse de l'existant. C'est lors de cette phase que les salariés ont été individuellement consultés par leur hiérarchie et le responsable des ressources humaines qui se sont appropriés la grille d'évaluation des compétences proposées par le consultant.

Si des groupes de travail ont été initialement constitués pour impulser une démarche de GPE bouclée d'avance, il ne semble pas y avoir eu d'appropriation de cette démarche par les cadres et la hiérarchie directe. De même on relève une certaine incompréhension du projet qui a persisté sur toute la période de la part des salariés eux-mêmes.

Les aspects technocratiques du projet (déconnexion entre le discours et le formalisé et les moyens et façons d'être) semblent expliquer pour partie cet échec. Mais, il semble que l'élévation des niveaux de qualification (obtention de CAP, BEP) et la politique de formation professionnelle qui avaient été initialisées avant le projet de GPE aient vidé celui-ci de son contenu dans la mesure où il n'y a pas eu de mise en cohérence.

En effet, on peut admettre que la politique active de formation pour laquelle les salariés, ont quand même été mobilisés, a constitué une bonne prévention en terme d'employabilité. Ce qui expliquerait leur faible mobilisation en dehors de ses aspects technocratiques, pour le projet de GPE.

3. Les apports des intervenants

Les apports du consultant dans la démarche de GPE apparaissent définitivement limités. Ils se cantonnent à l'application de la méthode HAY de description des postes et d'évaluation des compétences.

Les problèmes soulevés précédemment ; aspects technocratiques du projet (faible visibilité du contenu, des objectifs concrets), faible implication des IRP, des salariés ont été soulevés dans l'instruction technique de l'ANACT. Mais ces blocages ne semblent pas avoir été pris en compte dans l'intervention du consultant. La demande d'appui intellectuel manifestée par le responsable des ressources humaines lors de la première évaluation laissait présager de la faiblesse des apports du consultant. L'apport essentiel pour le responsable des ressources humaines concerne l'affinement de l'outil d'évaluation des compétences. Mais on constate que dans le domaine de l'anticipation des évolutions des métiers le projet a échoué. L'absence de réels projet de réorganisation des postes peut-être un facteur explicatif de cet échec. La méthode du consultant n'a pas permis de mettre l'accent sur des exigences de changements organisationnels lors de l'analyse de l'existant. La méthode a surtout consisté à réactualiser des descriptions de poste qui était désuète compte tenu, d'adaptations progressives des situations de travail aux nouvelles exigences. Mais cette description des postes a plus consisté à "rattraper un retard" que "prendre de l'avance" sur les nécessités d'adaptation

de l'organisation. C'est d'ailleurs seulement en 1993, que le responsable des ressources humaines évoque la nécessité de rechercher une polyvalence des agents de productions sur différents postes.

Enfin, les apports du consultant n'ont pas permis de résoudre le problème de gestion des carrières dans la mesure où l'entreprise envisage encore de faire appel à un tiers (un expert) pour évaluer les capacités d'apprentissage des personnes. Cela afin de ne pas autoriser des formations lourdes qui se solderaient par des échecs.

De même, on note que rien n'a été fait ou proposé pour remédier aux difficultés de l'entreprise à intégrer les jeunes recrutés. Autrement dit il n'y a pas eu de structures mises en place par l'encadrement dans la perspective de stabiliser une gestion des parcours professionnels. L'acteur de l'encadrement semble s'être peu approprié la démarche initialement envisagée dans le projet.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Par rapport à sa projection initiale dans le graphique de l'évaluation finale, cette entreprise se déplace vers la gauche et légèrement vers le bas. Le premier déplacement correspond aux changements organisationnels mis en œuvre et la recherche d'amélioration des compétences en rapport avec ces changements. Le deuxième déplacement signifie que l'entreprise n'a pas réussi à impliquer tous les acteurs comme cela était prévu au départ.

Malgré une faible implication des salariés et des IRP dans la démarche de GPE, cette entreprise a atteint ses objectifs de compétitivité en 1993.

Il semble qu'une politique très active de formation, une moyenne d'âge jeune 37 ans, et une population initialement plutôt qualifiée aient été un bon facteur d'adaptation aux changements technologiques, dans une période de rentabilisation d'un nouveau procédé technique.

Le projet de GPE de cette entreprise a permis une réactualisation rigoureuse des descriptions de postes et compétences nécessaires dans des postes qui avaient évolué avec l'introduction de nouvelles technologies et/ou techniques de production.

Cette démarche s'est traduite par :

- la rénovation de la grille de classification des postes.
- le repérage des compétences défaillantes et la proposition de formations adéquates.
- le repérage des personnels surqualifiés et leur mobilité dans d'autres postes.

Même si les apports du consultant ont été limités, et que le projet dans sa conduite est apparu relativement décousu et sans réelle appropriation des acteurs (cadres, salariés, hiérarchie), ces aspects ne semblent pas avoir eu de conséquences sur la compétitivité de l'entreprise.

Les changements organisationnels apparaissent très progressivement, ce qui explique en partie les difficultés de connaissance des grands axes de recomposition des métiers. Un autre facteur explicatif est l'absence d'aide méthodologique pour la réalisation de ce travail par la hiérarchie. On remarque enfin que la recherche de polyvalence des agents de production qui intervient en fin de période aurait pu être traitée à l'intérieur du projet LIGE si celui-ci avait été d'une part moins centralisé et d'autre part plus ouvert aux perspectives de changements organisationnels. Mais peut-être que le choix était celui de déplacements progressifs dans les pratiques des acteurs, compte tenu des temporalités d'apprentissages de chacun. Vraisemblablement, compte tenu de son créneau, cette entreprise pouvait s'autoriser une marge de manœuvre dans le temps importante sans endommager sa compétitivité.

Nous retiendrons enfin, qu'en dépit des objectifs initiaux, le projet de GPE n'a pas eu de contenu prévisionnel mais a permis d'adapter la codification des postes, et les compétences aux changements survenus.

Par contre, on remarque une forme d'anticipation des compétences par rapport à ces changements à travers des programmes de formations en œuvre depuis 1985 qui ont consisté à faire disparaître la catégorie des ouvriers non qualifiés.

Entreprise AB

1. les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

L'entreprise lance un premier plan de modernisation technologique en 1986-87, portant sur l'automatisation de la production. Dans le second plan de modernisation prévu en 1989, il était question d'une deuxième vague technologique représentée par l'installation de cellules flexibles.

Mais, ce projet technologique d'installation de cellules flexibles pour la production de freins, qui avait motivé le projet de GPE a été abandonné sur la période étudiée, 1989-1992. La raison évoquée pour cet abandon apparaît être une production dont la qualité ne correspond pas aux exigences de la clientèle, contrairement à la production réalisée auparavant sans les cellules. Par contre, l'entreprise a poursuivi sa modernisation des lignes de production et l'accroissement de sa capacité productive (Automatisation des presses poids lourds).

Simultanément, elle a conduit les actions de gestion prévisionnelle qu'elle avait initialement prévues, selon trois grands axes :

- la codification des compétences nécessaires à l'avenir (mars à mai 1990)
- l'évaluation des compétences et capacités détenues (terme mai 1990)
- l'élaboration d'un plan formation (juillet-septembre 1991).

a/ Le repérage des compétences requises: il s'est déroulé en plusieurs étapes, suivant deux axes.

Sur un premier axe ont été recensés les besoins qualitatifs et quantitatifs en qualification dans les années à venir (insuffisance ou pléthore) de personnel dans telle qualification.

Pour mener à bien cette tâche, le groupe de travail "DC" ⁽¹⁾ prévu à cet effet a d'abord défini les niveaux de qualification de l'entreprise en fonction : opérateur manuel, opération sur machine pré-réglée, opérateur sur machine avec automates, opérateur sur ligne automatisée complexe, chef d'équipe et technicien d'atelier. Il a ensuite recensé les métiers-types de l'entreprise. 6 métiers auxquels est ajoutée la catégorie des opérateurs manuels : magasin, mélange, maintenance, contrôle, finition, formeur sur presse. A partir des métiers et niveaux de qualification, le groupe de travail a établi une sorte de carte des compétences requises pour chaque intersection entre un métier et un niveau de qualification dans la matrice "métier-niveau".

A la suite d'un travail plutôt qualitatif, il s'est agi pour le groupe de déterminer l'évolution quantitative par métier et par niveau sur 3 ans (terme : juin 1990). Le résultat essentiel montrait la nécessité de diminuer de 16 % les effectifs d'opérateurs et d'augmenter les effectifs pour les métiers de formage et finition. S'agissant de l'évolution par niveau, on observe la prévision d'une diminution de 30 % des effectifs au niveau des opérateurs manuels.

Sur un second axe, l'analyse des métiers en lien avec celle des situations de travail a permis l'explicitation rigoureuse des compétences nécessaires.

La notion d'emploi-type pour l'analyse des situations de travail était définie selon les items suivants :

- mission principale de l'emploi et résultats attendus
- ensemble des activités
- difficultés rencontrées dans l'exercice du métier
- champ d'autonomie et de responsabilité
- niveau de complexité
- champ des relations
- techniques de base du métier
- compétences requises en termes de "savoirs, savoir-faire, savoir-être, faire-savoir".

Le travail du groupe "DCR" a consisté à mettre en évidence les compétences actuellement mises en oeuvre, les habiletés acquises, afin de mieux connaître l'inventaire des compétences à acquérir au regard :

¹ Définition des compétences requises (DCR)

- des compétences actuelles et des habiletés acquises
- des compétences requises (déjà détenues ou pas) par niveau et par métier.

On observe que si les consultants et les cadres impliqués dans le groupe DCR ont permis d'établir des grilles de lecture des emplois-types ou métier, le contenu n'a pu être obtenu qu'à partir de l'implication des ouvriers au sein de groupes métiers.

b/ L'évaluation des compétences existantes : elle a été réalisée sur l'ensemble du personnel ouvrier de production au lieu de porter seulement sur un échantillon. Elle s'est déroulée aux moyens de tests proposés par le consultant (analyse et raisonnement logique, mais aussi capacités dans le poste de travail : bon sens mécanique, efficience, calcul, observation....). Ces tests ont représenté un outil de définition de la base de formations qu'il était possible d'envisager pour chaque personne. Ils ont aussi permis à l'entreprise une vue statistique globale sur son personnel suivant les niveaux de qualification. Ils ont également eu un impact sur la politique de recrutement et de mobilité professionnelle. L'embauche de BTS et bacs professionnels a été freinée à l'avantage de niveaux moins élevés, à partir du moment où les capacités d'évolution de ces niveaux plus faibles ont été reconnues. Ce qui a permis par ailleurs d'atténuer le problème de turn over lié au recrutement de BTS exigeant des promotions plus rapides.

Le repérage des compétences requises avait permis au groupe "DCR" de délimiter des modules de formation de deux types dans le plan formation à 3 ans

Le premier type de module porte sur les connaissances de base pour chaque niveau de qualification (langage, mathématique, statistiques, physique, chimie).

Le second type de module identifie les compétences de base requises pour la maîtrise d'un métier. Ce sont les compétences qui s'acquièrent essentiellement dans la vie active, à partir de la spécialisation dans un métier.

Le travail du groupe formation, composé de membres du groupe DCR, a consisté à énoncer les formations requises à l'intérieur de chaque module en terme d'objectifs à atteindre. Pour cette tâche, le groupe formation s'est appuyé sur le travail de groupes métiers spécifiques aux secteurs analysés.

c/ Les conséquences des actions de modernisation sur la compétitivité et l'emploi de l'entreprise :

La convention LIGE a permis à cette entreprise de développer une mise en cohérence des pratiques de gestion et formation avec son évolution technologique.

L'initialisation de la convention LIGE fin 1989 correspond à une période d'inversion de l'importance des effectifs d'ouvriers spécialisés par rapport aux ouvriers qualifiés. Les effectifs d'ouvriers qualifiés qui s'accroissent progressivement depuis 1983 deviennent pour la première fois supérieur aux effectifs d'ouvriers spécialisés qui ne cessent de décroître depuis 1980.

Tableau 2
Evolution des effectifs ouvriers de AB

	1983	1989	1990	1991	1992
Effectifs OS	408	313	225	217	239
Effectifs OP	135	243	266	302	337
Total	543	556	491	519	576

Simultanément à cette évolution, l'entreprise a accru sa capacité de production et son chiffre d'affaires passe de 387 millions de francs en 1989 à 522 millions de francs en 1992. Dans ce même temps, la part de la formation des ouvriers dans le budget formation passe de 20 % à 33 %.

2. Les perspectives de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

a/ La concertation et la négociation

A priori, on ne peut pas dire qu'il y a eu une réelle concertation des IRP dans le montage et la mise en oeuvre du projet LIGE. Par contre, le CE a été clairement et régulièrement informé de l'avancement du projet et la direction a toujours était soucieuse de prendre en considération les remarques et inquiétudes manifestées par les représentants des salariés. La crainte

principale de ces derniers portait sur l'utilisation qui pouvait être faite des bilans de base de formation comme outil de sélection et d'exclusion. Ce qui n'a pas été le cas puisque ces bilans sont plutôt devenus un outil de référence dans la gestion des parcours individuels internes à l'entreprise, en mettant en évidence les lacunes à combler.

Par ailleurs, si les représentants des salariés -paraissent faire entièrement confiance à la hiérarchie dans le domaine du repérage des compétences requises, ils ont manifesté deux exigences principales dans le domaine de la formation. Notamment, la prise en compte dans l'organisation du poste, des formations suivies par les salariés. La création d'un poste de responsable formation chargé de légitimer et de coordonner la gestion et l'organisation des formations.

En effet, lorsque des salariés suivaient des formations par exemple sur le fond GESSIF (Automatisme, Hydraulique, à leur retour dans l'entreprise, leur poste ne subissait aucune transformation.

La revendication d'un poste de responsable formation a abouti à la promotion d'un contremaître d'atelier sensibilisé à la démarche inhérente à ce poste.

En fin de période, les représentants des salariés s'estiment satisfaits des avancées dans le domaine de la formation et en particulier d'une meilleure cohérence entre les formations allouées et les objectifs de compétitivité de l'entreprise.

On observe, sur la période, une bonne appropriation de la démarche de GPE par les représentants des salariés dont deux avaient été impliqués dans le groupe de pilotage. Ce groupe de pilotage, composé de 2 cadres, 3 agents de maîtrise, 2 élus et 4 ouvriers, était chargé de promouvoir le projet de GPE auprès des salariés (rôle de communication).

Le parachèvement de l'implication des IRP dans la démarche de GPE réside dans la négociation d'un accord sur les classifications. Cette grille de classification avait subi, avant la mise en oeuvre de la convention LIGE, une première modification incorporant des niveaux de qualification appelés : "P2 PRO", "P3 PRO". Cette démarche avait permis une promotion salariale pour des ouvriers qui avaient élargi leur domaine de compétences dans le cadre de l'automatisation des presses poids lourds.

L'accord négocié en 1991 va permettre à des salariés de qualifications différentes de pouvoir tenir le même poste. Cela signifie, en terme de rémunérations, que des ouvriers qui n'ont pas la qualification de P1 par exemple, et n'ont par conséquent pas accès au niveau de rémunération correspondant, vont pouvoir obtenir une évolution de salaires en fonction des compétences acquises, sans plancher maximum.

Cet accord sous-entend l'apprentissage par la hiérarchie du comportement de gestion individuelle de la formation et d'organisation du travail permissive d'une telle formation.

b/ La participation

Tous les échelons hiérarchiques ont été impliqués dans la démarche de GPE mais dans différents types d'action. Si le groupe de définition des compétences requises était surtout composé de cadres, ce groupe s'est appuyé pour la définition des compétences spécifiques liées aux métiers sur le chef d'atelier, la maîtrise et les opérateurs appartenant aux métiers concernés. Le responsable des ressources humaines reconnaissait d'ailleurs le rôle moteur des ouvriers pour la rédaction des listes exhaustives de tous les postes.

D'autre part, chaque salarié ayant accepté de faire un bilan de base de formation a eu un entretien avec le consultant afin de discuter des résultats obtenus et des formations qu'il pouvait envisager.

Cette démarche a favorisé une augmentation des demandes de formation des salariés (générales et techniques). Les deux seules réticences qui subsiste est celle des salariés les plus âgés (+ de 50 ans) qui préféreraient quitter l'entreprise et celle de la hiérarchie directe qui se remet difficilement en question.

La réticence de la hiérarchie directe se traduit par un refus de la plupart de ses membres de réaliser un entretien spécifique à la suite de la formation de leurs salariés conduisant à mettre en application les savoirs acquis, ainsi qu'un entretien individuel pour la gestion de la mobilité professionnelle. Ce blocage de la hiérarchie directe semble être dû à une crainte de se voir dépossédé de ses fonctions traditionnelles et même de voir son seuil de compétence dépassé.

Par rapport à ce blocage, le responsable du personnel et la direction ont fait le choix de convaincre la hiérarchie progressivement, en s'appuyant sur l'exemplarité de certains responsables hiérarchiques.

3. Les apports des intervenants

Même si le directeur des ressources humaines et le responsable du personnel se sont appuyés sur des outils qui leur étaient propres (exemple de la carte des compétences par niveau de qualification et métier), le consultant a joué un rôle d'impulseur de la démarche. Le bilan de son intervention met en évidence le développement de la rigueur sur le plan technique, sur le plan de la qualité et de la formation.

La réalisation du bilan de base de formation et son utilisation ont permis de cibler les formations individuelles et collectives nécessaires pour convaincre la hiérarchie des capacités d'apprentissage de son personnel. Ce qui a conduit à affaiblir le discours de la hiérarchie consistant à exiger des recrutements de jeunes diplômés ayant pour conséquence le refoulement des moins qualifiés sur le marché du travail.

Ce bilan de base de formation est simultanément devenu un outil de référence lors des revendications salariales car il permet de mettre en évidence le cheminement nécessaire pour obtenir telle ou telle promotion.

Enfin, le style du consultant très convivial et simple avec les ouvriers a conduit le responsable du personnel à changer lui-même d'attitude dans ses rapports au personnel, ce qui lui permet d'être mieux compris et entendu.

Du côté du rôle de l'acteur public on soulignera le rôle de déclencheur joué par l'inspecteur du travail qui a su proposer l'aide LIGE à cette entreprise au bon moment. De même, on observe une forte pertinence du contenu de l'instruction technique de l'ANACT (septembre 1989) qui semble avoir canalisé la démarche du consultant dans le sens requis par l'aide publique (démarche plus concertée, bilan de formation pour tous, formation des flux de mobilité professionnelle, mise en évidence des familles d'emplois fragiles). Néanmoins, il est difficile de dire si les contours finaux du projet découlent directement de l'instruction technique ou si ils sont simplement le résultat d'une réflexion en train de se faire intégrant les résultats de l'audit de climat mené par le consultant en décembre 1989.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

A l'origine de ce qui a motivé ce projet de GPE, se trouvent des perspectives de licenciements et un constat des difficultés d'adaptation du personnel issues d'un projet important d'automatisation (cellules flexibles). Après une phase d'expérimentation d'une cellule flexible, le projet est abandonné en raison d'une moindre efficacité productive comparée aux capacités précédentes.

Par contre, la démarche de GPE est poursuivie. Même si le but final de l'exercice de prévision des évolutions qualitatives et quantitatives demandé à la hiérarchie a été en partie abandonné, ce travail a favorisé une prise de conscience quant à la nécessité d'anticiper les évolutions des compétences et des emplois. Un déplacement des mentalités et des pratiques s'est effectué : l'entreprise était auparavant inscrite dans une logique de substitution d'un personnel âgé et peu qualifié par un personnel jeune et diplômé. Elle passe désormais à une logique de formation générale et technique pour les salariés les plus âgés et une formation spécifique pour les plus jeunes.

On remarque que l'on peut d'un côté observer la mise en œuvre d'une formation codifiée suivant des référentiels métiers, dispensée en salle et de l'autre côté une formation sur le tas d'opérateurs manuels. En effet, sur la période de la convention LIGE, des tentatives de changements de postes pour les opérateurs sont réalisées dans le cadre d'une recherche de leur polyvalence. Néanmoins, si rien n'est codifié dans ce domaine, en fin de période, cette codification est en projet afin de favoriser une démarche rigoureuse.

Une fois de plus, nous notons que la codification d'une démarche de GPE n'est pas forcément reliée à la généralisation de pratiques allant dans le sens de cette codification. Néanmoins, dans le temps, on peut observer que cette codification est un point d'appui nécessaire pour légitimer certaines pratiques de l'encadrement et en exclure progressivement d'autres.

Il en est ainsi pour le développement de pratiques de gestion de la formation et d'organisation du travail ou de la mobilité, aussi bien que pour une rationalisation des rémunérations et promotions salariales en fonction des évolutions des professions.

Par rapport à son projet initial, cette entreprise a réalisé ses objectifs et va même au-delà puisqu'en matière de politiques de rémunération rien

n'avait été décidé a priori. En raison de l'intégration progressive des différentes dimensions : gestion de la formation et des compétences, organisation, concertation/négociation/participation. L'entreprise AB se déplace vers la gauche dans l'axe des démarches intégrées et vers le haut en raison du renforcement de la qualité des relations professionnelles.

Entreprise AP

Cette entreprise, qui couvre 2 régions avec ses 4 agences, appartient à une association nationale dont les activités sont le contrôle réglementaire de sécurité, l'assistance technique et la formation professionnelle aux techniques industrielles. Notons que le projet de LIGE, dont il est question ici, bien que signé par le directeur général, a essentiellement porté sur une agence.

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi

En 1989, le directeur général de AP, qui a la responsabilité de 4 agences régionales (540 personnes en 1992), avec l'aide d'un groupe de travail, propose un changement de structure dans un plan à 5 ans. L'objectif de cette mutation est de regrouper Les personnes des services actuels (électricité, automatisme, environnement/risque technologique, chaudronnerie, pression, levage,...) autour d'une même prestation-clients :

- contrôle réglementaire et inspection
- assistance technique
- formation
- emplois administratifs

Pour chaque type de prestation est nommé un responsable d'activité.

Le projet de GPE dans le cadre de la convention LIGE, s'est appuyé, comme prévu, sur les conclusions de ce groupe de réflexion, pour l'analyse de l'évolution des métiers, pour la réalisation d'un diagnostic de l'existant avec une définition des postes et pour l'orientation de la politique de formation, de recrutement et de gestion des carrières internes.

Ce projet a été réalisé suivant deux modalités :

- D'une part, le consultant avec les responsables de ressources humaines et de formation ont établi un diagnostic synthétique des ressources humaines de l'entreprise (âge, ancienneté, compétences, qualification, organisation de la gestion des ressources humaines),

- D'autre part, cinq groupes métiers ont travaillé sur l'analyse des emplois (définition des postes) et leurs évolutions. Les 5 métiers concernés étaient les suivants :

Responsable d'activité, contrôle réglementaire, assistance technique, formation, emplois administratifs.

Enfin, le consultant a émis des recommandations quant à la politique de formation et de gestion des carrières.

Le travail des groupes métiers, auquel a participé le consultant, et qui a joué un rôle pivot dans la démarche globale, a été décomposé de la façon suivante :

- une première étape a porté sur l'analyse des emplois et des compétences requises pour chaque métier

- une deuxième étape a consisté en l'esquisse de référentiels de compétences nécessaires pour l'avenir

- une troisième étape pendant laquelle les référentiels des compétences requises dans un avenir proche ont été finalisés par le consultant

Pour la construction des référentiels métiers, les groupes ont identifié les compétences nécessaires suivant trois critères : "Etre capable de", "connaissances", et "aptitudes personnelles". Les groupes ont également réfléchi sur les façons de pourvoir ces exigences. Les différentes solutions envisagées ont porté sur les recrutements et les promotions à envisager avec leurs pré-requis, les niveaux de formation et compétences, les formations à entreprendre et l'organisation de la mobilité professionnelle.

a/ Les propositions qui ont été faites :

Trois types d'action ont été envisagées et proposées par le consultant pour satisfaire les nouvelles exigences sur les compétences nécessaires à l'avenir dans chaque métier.

Le premier type d'action proposé a été de construire avec chaque salarié, par des entretiens réguliers et structurés, une évolution professionnelle interne ou externe qui satisfasse les deux parties.

Le second type d'action consiste à vérifier lors des recrutements, et lors des passages d'un emploi à un autre, les aptitudes et les pré-requis non techniques et à combler, si nécessaire les déficits en connaissances et compétences complémentaires.

Le troisième type d'action proposé a été une adaptation des compétences en organisant des formations adéquates à des besoins précisément identifiés et en instituant des échanges (ou un accompagnement) entre intervenants de spécialités différentes pour élargir les domaines de compétences de certains personnels (contrôle réglementaire par exemple);

Pour les responsables d'activité, il s'agit par exemple de formation au management des hommes mais aussi à la gestion commerciale.

Pour le métier du contrôle réglementaire, une culture technique plus élevée est de plus en plus nécessaire non seulement en raison des évolutions technologiques sur les matériels électriques et automatiques mais aussi en fonction des besoins en assistance technique de la clientèle entreprise. Or, c'est souvent à partir des interventions en contrôle, que les marchés pour le secteur de l'assistance technique sont obtenus.

Par ailleurs, une culture technique plus grande offre un système de référence autre que le seul règlement qui permet d'identifier à quoi sert ce règlement et quelle est la nature des problèmes de sécurité, fiabilité.

Le métier de formateur qui était considéré comme une activité annexe exercée en plus d'une autre activité évolue aussi en fonction des exigences de la clientèle entreprise, vers une élévation des compétences techniques et pédagogiques. Par exemple, l'évolution des métiers d'opérateurs dans les entreprises clientes, vers la maintenance et le réglage des matériels et installations électriques, induit des besoins de formation technique de ces opérateurs en plus de la formation sur la sécurité.

Pour le métier de l'assistance technique, c'est la recherche d'une meilleure efficacité commerciale qui induit des besoins en formation à la

négociation de contrats, associés à l'amélioration de l'expression écrite et orale pour certains techniciens (compte-rendu, entretien, fin de visite).

Ces recommandations émises fin 1990 ont débouché sur certaines réalisations au cours de la période étudiée.

b/ Les réalisations

Le directeur général a demandé l'application de l'entretien annuel sur l'ensemble des agences, afin de formaliser un outil de gestion des carrières. Les cadres concernés ont participé à une formation de trois jours à la technique de l'entretien annuel. Il s'agissait donc d'une formation légère pour les responsables d'activité et chefs de services. Toujours dans la perspective de gestion des carrières et des compétences, le responsable formation avec le relais de la commission formation a élaboré en 1993, une fiche individuelle de formation. Le traitement de cette fiche sollicite les individus et leur responsable hiérarchique qui donne un avis, s'entretient avec chacun et rencontre le responsable de la formation. Les fiches formation ainsi remplies devront permettre l'élaboration du plan formation 1994.

Les formateurs, quant à eux, ont bénéficié d'une formation de 5 jours aux techniques pédagogiques, tandis que l'ensemble des techniciens, en assistance technique en particulier, a pu bénéficier d'une formation à l'expression écrite et orale.

Enfin, dans un but d'intensifier les relais d'échanges entre les personnels des différentes agences et de leur apporter un complément de compétences dans le domaine de la vente, la direction a offert une formation de 5 jours (par l'organisme CEGOS), à l'ensemble du personnel intervenant et volontaire.

Parallèlement à cette évolution de la politique de formation, les dotations en budget formation dépassent largement l'obligation légale mais semblent subir un ralentissement à partir de 1991. Ce budget, de l'ordre de 4,96 % en 1989, passe à 5,47 % en 1990, puis à 3,71 % en 1991, et enfin remonte à 4,22 % en 1992. Si 50 % de ce budget est absorbé par l'entretien des compétences techniques, le reste est alloué aux formations continues longues aboutissant à l'agrément ministériel ou aux diplômes d'ingénieurs, enfin une partie du budget est allouée désormais aux formations légères dont celles du personnel administratif.

Parallèlement à ces actions directement inscrites dans le prolongement de l'intervention du consultant, on observe d'autres actions qui s'inscrivent dans le sens de l'aide à la GPE. Néanmoins, ces actions semblent moins directement liées à l'intervention.

Ces actions répondent d'une part à l'évolution des exigences des ministères de tutelle qui attribuent les agréments d'après des audits "qualité" et l'étude des rapports soumis par l'entreprise AP. D'autre part, elles répondent à l'évaluation des exigences de la clientèle entreprise qui élabore ses propres référentiels quant aux compétences et à l'organisation des services qu'elle sollicite.

Ainsi, dans le domaine de la chaudronnerie les intervenants doivent par exemple être reconnus sous un label d'assurance qualité pour intervenir dans l'industrie nucléaire, l'aéronautique et sur les automatismes.

Cette évolution conduit, dans certains secteurs de l'entreprise (pression, électricité), à l'élaboration de systèmes de reconnaissance des compétences avec certification interne à partir d'une grille de classification des compétences (différents niveaux de maîtrise pour un même métier). Ces référentiels sont établis par les chefs des services techniques, validés par les responsables de services fonctionnels qui procèdent à l'évaluation des compétences. L'organisme central et fédérateur au niveau national, qui est l'interlocuteur unique des ministères de tutelle de l'association, s'est approprié la démarche dans un souci d'harmoniser les méthodes.

c/ Les résultats en terme de compétitivité et d'emploi

Le chiffre d'affaires de cette entreprise (sur les quatre agences) s'accroît significativement sur la période étudiée tout comme son résultat qui de négatif, devient largement positif. Cette évolution apparaît contra-cyclique par rapport à celle du budget formation qui a subi un coup d'arrêt en 1991 tout comme l'évolution de l'emploi. Notons que la stabilité de l'emploi total cache une restructuration des effectifs vers un plus haut niveau de qualification (ingénieurs et cadres) issue soit de mobilité interne (formation continue), soit de recrutements.

Tableau 3
Indicateurs de compétitivité et d'emploi

En milliers de francs	1990	1991	1992
Chiffre d'affaires	135.575	158.941	189.369
Résultat net comptable	- 1.251	- 1.124	2.493
Empli	509	542	542

Enfin, les entretiens réalisés lors de la seconde enquête, malgré le dynamisme précédemment décrit, évoquent un ralentissement des affaires sur 1992 et 1993 contingent à l'évolution des activités sur la région. La direction de l'entreprise envisage, fin 1993, un rapprochement de l'entreprise régionale voisine qui, elle, ne subit pas de ralentissement. Les entretiens réalisés mettent en évidence un retard de AP dans un déplacement sur le marché de la formation externe qui aurait pu être une solution pour le maintien de la croissance du chiffre d'affaires. Cette observation montre que l'apprentissage des acteurs pour la réorganisation des différents métiers a peut-être été trop lente.

Les deux paragraphes suivant sont destinés à apporter un éclairage sur ces apprentissages et blocages.

2. La perspective de la modernisation concertée dans la conduite du projet de GPE

a/ La participation

Les groupes métiers dont on a parlé dans le point 1, ont été composés de la façon suivante :

- des personnes occupant les emplois concernés (dans leur diversité)
- des personnes occupant des positions hiérarchiques immédiatement supérieures,
- des représentants de la direction "porteurs" des évolutions stratégiques et techniques.

En tout 5 à 7 personnes étaient réunies avec le consultant comme animateurs de groupe, établissant les compte-rendus des réunions, validés ensuite par les participants.

De façon générale, le travail de ce groupe a été efficace et a permis, outre une sensibilisation des participants, l'élaboration rigoureuse des référentiels métiers.

b/ La concertation et la négociation

Le projet initial de GPE, élaboré par un cadre (responsable de service et expert technique) en collaboration avec le consultant a été présenté au comité d'entreprise au printemps 1990. A la suite de cette présentation, une structure de pilotage a été constituée. Elle impliquait les consultants, les responsables des ressources humaines, et formation, un cadre et le secrétaire du CE qui participait à la commission formation. La fonction de cette structure a été :

- d'arrêter la composition des groupes-métiers et d'organiser le travail entre eux,

- de contribuer à la synthèse de leurs conclusions, et à la définition de propositions d'action, sur la base des travaux, et du diagnostic synthétique établi par le cabinet-conseil. Cette structure s'est réunie trois fois.

On remarque que même si dans la mise en oeuvre du projet LIGE les IRP n'ont pas été consultés dans leurs lieux institutionnels, leur appropriation à la démarche et leur interaction avec les travaux du consultant ont été très importantes.

Mais cette capacité d'appropriation semble bien résulter d'un apprentissage antérieur. En effet, dans le cadre de la commission formation du CE, on a pu observer une forte préoccupation de l'organisation rationnelle des formations selon les besoins des individus mais aussi de l'entreprise.

Il y a déjà eu dans cette perspective une concertation entre les représentants de la direction et les représentants du CE au sein de la commission formation, qui a porté sur la pertinence et l'intérêt des diverses actions envisagées en 1989.

Mais le rapport du consultant faisait remarquer qu'il y avait eu peu de développements sur les orientations générales à donner pour l'effort formation. Par ailleurs, on note qu'indépendamment de la volonté des acteurs du CE, les tentatives faites pour l'élaboration de plans triennaux à partir des intentions manifestées par les différents services ont buté sur la faible participation des chefs de services non poussés par le directeur de l'agence. C'est ainsi que la part des formations nécessaires par exemple au management, à la conduite de réunions, à la négociation et à l'expression écrite est restée longtemps ténue.

c/ Les blocages

Malgré les préconisations du consultant, on peut observer un certain nombre de dysfonctionnements notés par certains représentants en CE qui perdurent et ralentissent les apprentissages.

Il reste difficile de planifier les formations suivant des repères précis exprimés en termes de besoin. De plus, les formations de longue durée réalisées, ne sont pas toujours rentabilisées par l'entreprise. C'est par exemple le cas de la formation de spécialistes en environnement qui ont quitté ensuite l'entreprise alors que leurs compétences nouvelles sont fondamentales pour le développement de nouvelles activités (exemple de l'étude d'implantations d'entreprises et les conséquences sur l'environnement).

A ces départs, qui peuvent résulter d'une insatisfaction vis-à-vis de la gestion des carrières, s'ajoute le départ du responsable des ressources humaines, dont la position entre le directeur général et certains responsables d'agences plutôt traditionalistes, reste délicate et source de tensions. En raison de sa structure par agence, la gestion des ressources humaines à AP n'est pas organisée par un service unique qui impulse une politique. Le responsable de formation et le responsable des ressources humaines n'ont pas de liens fonctionnels avec les responsables d'agences et sont par ailleurs occupés par des tâches de première nécessité : l'entretien des compétences pour l'un, le recrutement, et la gestion du turn over (7 à 8 %) pour l'autre.

Cette difficulté d'harmonisation des intentions de GPE s'explique en partie par la trajectoire passée des cadres responsables de service ou d'agence. La promotion de ces personnes, leur recrutement se sont essentiellement faits sur la base de leurs compétences techniques, faisant abstraction des capacités de management des hommes en cohérence avec la

gestion des produits ou la gestion commerciale. Or, ce sont ces cadres qui prennent les décisions de gestion, recrutement, déroulement de carrière.

La seconde explication à cette difficulté de mise en cohérence d'actions de gestion des compétences et des carrières avec les actions de formation peut être trouvée dans l'identité particulière de l'équipe de direction. Le directeur général ne s'est pas saisi du travail fait sur une agence pour l'étendre aux autres agences et ainsi la légitimer dans l'ensemble des agences. Celui-ci laisse se réaliser des initiatives décentralisées sans rechercher une mise en cohérence globale. Il résulte de ces aspects que s'il existe des acteurs et des éléments de GPE dans l'entreprise il manque une articulation globale des outils associée à une adhésion globale des acteurs.

3. Les apports des intervenants

La démarche du consultant s'est pourtant efforcée de contrecarrer ces dysfonctionnements issus des structures de l'organisation et des identités des acteurs. Par exemple, lors de la troisième réunion du comité de pilotage, la direction générale a été sollicitée en partie sur la demande des représentants en CE transitant par le consultant, pour que les orientations propres à l'entreprise soient prises en compte et que des réponses soient apportées à des questions connexes (évolution des emplois). De même, après avoir mis en évidence une divergence des comportements vis-à-vis de la formation (les techniciens ou ingénieurs de formation initiale récente et d'un niveau élevé demandent des formations individuelles, tandis que les salariés anciens, dont les compétences auraient besoin d'être entretenues ou développées ne demandent pas de formation), le consultant a affirmé que l'organisation actuelle ne permettait pas de contrecarrer cette tendance. Pour lui, la solution réside dans l'évolution professionnelle des chefs de service, chefs d'agence, de départements, responsables d'activité qui doivent être préparés, formés, aidés pour répondre à la fois aux besoins en compétences de l'entreprise et aux besoins d'évolution des salariés. Des propositions ont été faites par le consultant pour orienter les actions de ces personnes :

- établir des passerelles pour faciliter la mobilité professionnelle entre agences,

- enrichir les emplois dont les opportunités de mobilité professionnelle sont faibles, par des travaux de proximité (l'assistance technique pour le contrôle) ;

- réserver les fonctions à faible évolution aux salariés récalcitrants vis-à-vis de la formation malgré la réalisation d'entretiens annuels de formation (métier du contrôle proprement dits).

Si sur ces différents points en fin de période, les déplacements effectués sont très localisés, il n'en est pas de même pour les comportements vis-à-vis de la formation continue.

Les entretiens réalisés révèlent une "prise de conscience" ou adhésion plus forte de la part des chefs de service à une meilleure organisation de la démarche de formation dans un souci de recherche de compétitivité. Enfin, les formations "au coup par coup" régressent, favorisant une vision de plus long terme dans le plan de formation. Il semble que les représentants en CE impliqués dans la commission formation aient joué un rôle moteur dans cette évolution en s'appuyant sur le responsable formation.

Les intervenants publics :

Après la signature de la convention, l'entreprise n'a plus reçu de visites des acteurs publics chargés de la mise en oeuvre de l'aide LIGE. Le membre de l'encadrement à l'initiative du projet a rencontré le directeur régional qu'il semblait déjà connaître. Ce dernier l'a informé sur les procédures à suivre. Dans le cadre de l'instruction technique, un représentant de l'ANACT est intervenu mais cette intervention n'a pas été jugée utile par l'équipe de direction tandis que les représentants des salariés n'avaient pas d'avis particulier sur la question.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

En fonction des observations précédentes, il apparaît que cette entreprise se déplace sur les trois dimensions de l'évaluation (organisation, adaptation des compétences, implication des IRP et participation), même si une plus grande cohérence dans ces apprentissages est surtout observable en fin de période.

Cette évolution se traduit par le schéma final de l'évaluation par un déplacement de l'entreprise vers la gauche et vers le haut par rapport à son projet initial. Elle va donc au-delà d'un projet initial qui ne remettait pas ouvertement en question les compétences des responsables des services et l'organisation de certains nouveaux métiers (telle que la formation externe)

qui étaient une activité annexe et valorisante pour les techniciens expérimentés.

Du point de vue de l'exemplarité de la modernisation de cette entreprise, nous retenons un bouleversement des structures productives qui se réorganisent autour du besoin de la clientèle et s'élargissent autour d'un domaine initial : contrôle-prévention.

Cette évolution signifie que l'on passe d'une perspective "descendante" de la conception du produit ou service (contrôle-prévention) et sa proposition aux clients en fonction des compétences existantes, vers une logique "ascendante" qui part des exigences des clients en matière de services-produits et transforme simultanément l'organisation productive et les métiers.

D'une organisation en services/fonctions axée autour du contrôle-prévention (électricité, automatismes, chaudronnerie,...) on passe à une organisation autour de différents types de prestation-clients (le contrôle, la formation, l'assistance technique...), qui définissent de nouveaux métiers. Ces métiers répondent à des exigences distinctes bien que contingentes, et sont construits sur la base des compétences spécifiques des anciens métiers (électricien, automaticien,...).

Cette rupture est génératrice de tensions. Dans cette entreprise composée en grande partie de techniciens, d'agents de maîtrise et d'ingénieurs agissant en qualité d'experts, on observe que le niveau de blocage est celui du responsable de service et du responsable d'agence. Enfin, dans une structure organisée en agence encore plus que dans un autre type de structure, se pose le problème d'une politique centrale de réorganisation harmonieuse de l'ensemble des agences, politique qui assurerait la légitimité de réorganisations partielles et en même temps une rapidité plus grande des apprentissages d'acteurs.

Entreprise EG

Cette entreprise a déposé le bilan en 1990. La structure de sa fiche d'évaluation est donc particulière. Elle consiste à faire le point sur les actions réalisées par le consultant et le rôle des acteurs publics.

1. Les actions du consultant

Elles ont été réalisées conformément au cahier des charges établi lors de la convention LIGE et vont donc dans le sens requis par l'aide publique en matière de concertation et participation.

Un comité de pilotage de 9 personnes a été constitué afin de définir le contenu de l'intervention du consultant et permettre des aller-retour entre les préoccupations du personnel et celles de la direction. Il regroupait le directeur à l'initiative du projet, des chefs d'équipes, quatre gardiens, le consultant et un représentant du client principal.

Sur un effectif de 77 personnes, 15 personnes ont été interviewées. L'intervention a débuté par un audit préliminaire. L'objet des entretiens réalisés auprès du personnel dans le cadre de cette étude était double. Il s'agissait d'abord de noter les réactions et observations des gardiens sur le projet de requalification-revalorisation de leur travail pour en tirer les premières conclusions. Il s'agissait ensuite de recueillir des informations sur le contenu actuel du travail : analyse qualitative succincte selon quatre axes : technicité, relations, informations, contribution économique.

Quatre préconisations ont découlé de l'audit :

1/ Il s'agissait de prouver , par des améliorations concrètes, la volonté de changement de la direction et de présenter la structure et les objectifs de l'entreprise que les salariés ignoraient. Cette présentation a été faite lors d'une réunion du comité de pilotage début 1990.

2/ Il s'agissait aussi de valider avec le client principal , c'est-à-dire Poclain, les enrichissements possibles des emplois, la prévision des emplois futurs, et obtenir du client la reconnaissance des apports techniques et qualifiés qui existent déjà (la réponse téléphonique en anglais, par exemple). Ce qui a été fait également par l'intermédiaire de l'expert de l'APAVE qui s'est entretenu auprès du client principal et à rendu compte de cet entretien lors d'une séance du comité de pilotage. Notons que l'APAVE devait intervenir en tant que consultant en s'adjoignant les compétences de plusieurs experts et qu'à ce titre, elle a fait intervenir le cabinet de conseil qui a réalisé l'essentiel du projet.

3/ Il s'agissait ensuite de confronter ces éléments avec l'étude de marché. Ce travail a été réalisé et a permis d'anticiper le contenu des emplois.

4/ Il s'agissait enfin d'expliquer à tous les salariés le contenu du projet d'évolution des emplois.

L'information a essentiellement été faite par le relais des représentants des salariés présents au comité de pilotage et par le consultant.

L'objectif à terme était de parvenir à partir d'une codification du contenu des emplois en terme de compétences nécessaires à expliciter un tronc commun d'actions de formation. Ce dernier serait complété par des formations spécifiques correspondant aux exigences distinctes de métiers. L'AFPA et l'APAVE étaient chargées de l'élaboration des formations.

Les emplois décrits ont été les suivants :

- agent de surveillance en magasin
- surveillance des entreprises industrielles de nuit et week end
- surveillance des établissements administratifs
- surveillance de jour des établissements administratifs et industriels
- rondier.

La description des compétences nécessaires suivant les quatre axes énoncés précédemment a été associée à l'identification de dysfonctionnements par exemple en terme de conditions de travail, problèmes de sécurité, ou organisation des postes.

Le travail du consultant se révélait très intéressant pour la réorganisation des postes et la requalification des salariés. De même, la démarche d'implication des salariés était très innovante pour cette entreprise, ceux-ci ont pu s'exprimer lors des entretiens individuels et lors des réunions du comité de pilotage. Cependant, on relevait une difficulté pour les représentants des salariés au comité de pilotage à organiser l'information de leurs collègues et à capter leurs préoccupations.

2. Le rôle des acteurs publics :

Le directeur de l'entreprise recherchait des organismes aptes à donner des informations à ses salariés. C'est l'inspecteur du travail qui a informé le directeur de la possibilité d'aide LIGE et lui a présenté le directeur

régional du travail. Une réunion a eu lieu pour le montage de la convention entre la DRTE, un représentant de l'APAVE, un représentant de l'AFPA, l'ANACT, un chargé de mission DRTE.

Nous notons que l'instruction technique de l'ANAC, bien que favorable, évoquait le problème d'implication du gérant dans la démarche de GPE, problème également perçu par le consultant. Le risque était que celui-ci, essentiellement intéressé par une vision de court terme, retire sa participation financière à l'entreprise.

Le dépôt de bilan semble résulter d'une part de cette volonté de retrait et d'autre part de la difficulté de la société à honorer des contrats importants, en raison des qualifications insuffisantes de son personnel.

Cette entreprise pose le problème de l'organisation du suivi de la convention et de la coordination des acteurs publics.

3. Quels apprentissages dans le groupe à logique d'innovation forte : l'exemple de SF

Trois entreprises de ce groupe ont réalisé leur projet dans le sens des exigences de l'aide publique, par contre, la troisième entreprise, rachetée par un groupe international entre les deux enquêtes, n'a pas mené son projet à son terme. Les informations sur cette entreprise se trouvent en annexe 1.

Notons que deux entreprises (LB et FA) n'ont pas souhaité nous recevoir. Dans le cas de l'entreprise LB, la responsable de formation qui nous avait reçu lors de la première évaluation était partie, et la personne qui la remplaçait n'était pas disponible.

Dans le cas de FA, le responsable administratif et financier qui nous avait reçu lors de la première évaluation nous a annoncé qu'il s'était déjà entretenu avec une personne réalisant une enquête pour le compte d'une association patronale sur le thème de la gestion prévisionnelle de l'emploi et que nous trouverions les informations recherchées dans le livre publié par cet organisme ⁽¹⁾.

Entreprise SF

1. Les actions de modernisation et leur impact sur la compétitivité et l'emploi :

Les actions de GPE

Plus d'un an avant la signature de la convention LIGE, cette entreprise avait entamé (en 1988), avec l'appui d'un consultant, une démarche de réorganisation. Le changement concernait l'automatisation de la

¹ HELLOUIN Valérie, "Vers une gestion prévisionnelle des emplois", Paris, Centre INFFO, 1992.

production et la rationalisation de l'organisation des postes (recherche des meilleurs modes opératoires avec des temps et des méthodes plus structurés). Les investissements engagés, qui doivent être poursuivis, portent sur les machines à souder et à découper, ainsi que les constructeurs et imprimeuses. Simultanément l'entreprise, qui travaille en sous traitance avec l'automobile, a entrepris une démarche qualité afin d'obtenir un agrément ainsi que la certification ISO 9000.

A la suite de cette première démarche, le bilan du consultant a fait ressortir la nécessité d'une politique de formation plus rigoureuse et plus soutenue. Les cadres, impliqués dans cette opération, se sont appropriés cette idée. Lors d'un séminaire de l'encadrement un plan d'action a été ébauché à la suite d'une réflexion collective sur la politique de formation.

Ce plan, finalisé en juillet 1988, portait sur des actions de formation de moniteurs et la préparation de référentiels métiers permettant d'orienter la formation des opérateurs en fonction des nouvelles exigences productives.

En septembre 1988, des moniteurs ont été formés par l'AFPA aux techniques pédagogiques ainsi qu'à la préparation de référentiels métiers. Ces moniteurs sont, soit des agents de maîtrise pour les métiers les plus techniques, soit des opérateurs pour les métiers plus simples.

De janvier à mars 1989 ont été préparés les premiers référentiels qui portaient sur les quatre métiers principaux de l'entreprise (conducteur de ligne d'extrusion, imprimeur flexographie, coupeur de film, monteur de clichés). Ces référentiels ont été élaborés sur la base d'une définition des évolutions prévisibles de tous les postes dans un délai de trois ans. Simultanément, la hiérarchie, sur la base d'une approche "subjective" des capacités d'adaptation des ouvriers concernés, a repéré le personnel devant être formé.

Sur la base de ce travail, 14 modèles de formation ont été élaborés, le premier, primordial, portant sur les modes opératoires. La formation des opérateurs, par les moniteurs, avait déjà débuté en avril 1989 lorsque le DRH apprend l'existence de l'aide LIGE. Le projet LIGE, alors élaboré, va permettre d'appuyer la démarche de GPE déjà entamée.

Le travail de ce nouveau consultant a porté sur quatre points clefs dans la démarche de GPE.

1/ Anticipation des changements et difficultés prévisibles

Un premier travail effectué avec l'aide du consultant en octobre 1989, et en collaboration avec l'encadrement et la maîtrise, a permis de mettre à jour 5 éléments fondamentaux de prévision à 3 ans :

- la suppression de 20 postes, qui devaient être attribués à d'autres opérateurs en raison de l'évolution de leur contenu,
- l'absence d'évolution notable de 29 postes ;
- l'augmentation de technicité très significative de 145 postes de travail (avec des difficultés prévisibles d'adaptation pour 27 d'entre eux) ;
- la recomposition des fonctions et des activités de 61 postes (avec des difficultés prévisibles pour 37 opérateurs) ;
- la création de 5 postes nouveaux ;

Les glissements de fonction et d'attribution ont été rigoureusement définis dans la perspective de construire un plan d'évolution des savoir-faire dans un délai de 3 ans.

Chacun de ces postes a été caractérisé selon les nouveaux modes opératoires à maîtriser, les connaissances d'appui nécessaires à l'exercice de la fonction, et les facultés de base à développer. Cette démarche a été rendue possible grâce à la formation de la hiérarchie par le consultant au cours des différentes étapes qu'elle comporte.

2/ La formation des formateurs ("job training") (déc. 1989)

L'action du consultant a permis de guider les formateurs potentiels dans la construction d'un référentiel d'apprentissage plus rigoureux que le précédent, ainsi que dans la conduite des actions de formation.

Ce travail auprès de la maîtrise et de l'encadrement a été effectué au cours de six étapes :

a/ L'étude fonctionnelle par le poste :

Elle a eu lieu sur le terrain avec le moniteur ou l'agent de maîtrise sur la base de documents techniques existants de séquences vidéo-enregistrées des postes.

b/ L'analyse des compétences "transversales" requises au poste

Les compétences ont été repérées en fonction des connaissances techniques, des capacités d'anticipation et d'adaptation (prise de décision, diagnostic), de la capacité à communiquer et de la responsabilité vis-à-vis de la sécurité.

c/ La transformation des "référentiels d'emplois" en "référentiels d'apprentissage" (juin 1990 - septembre 1990)

Cette transformation a consisté à enseigner à la hiérarchie le raisonnement en terme d'objectif, dans le domaine des savoir-faire mais aussi du "savoir-être" (objectifs affectifs).

d/ La construction de la progression pédagogique :

Celle-ci a été réalisée avec l'aide du consultant sur la base de décomposition des opérations en différentes séquences d'apprentissage.

e/ La définition des conditions des actions de formation (temps nécessaire, effectifs, lieux).

f/ Le choix d'une démarche pédagogique.

3/ Le repérage des capacités d'apprentissage et leur réactivation (juin 1990 à janvier 1991)

Le consultant a d'abord vérifié les hypothèses émises par la hiérarchie sur les capacités d'apprentissage individuelles d'une population perçue comme présentant un risque d'inadaptation face aux changements à venir (82 personnes étaient concernées). Cette vérification a été effectuée à l'aide d'une évaluation rigoureuse reposant sur des tests permettant une

mesure de potentiel d'apprentissage ("tests d'évaluation dynamique" : TEDE). Plusieurs catégories de salariés ont été identifiées suivant une capacité d'apprentissage plus ou moins importante.

Une partie du personnel (27 personnes), pour laquelle cela n'a pas été jugé utile, n'a pas bénéficié de formation préalable à la formation technique prévue. Par contre, 55 personnes ont reçu une formation allant de 20 à 80 h, suivant leurs niveaux, visant à réactiver les capacités à assimiler, à apprendre et à raisonner, ("exercices de développement d'intelligence" : EDI).

Cette formation a été ensuite évaluée par le consultant et par la hiérarchie à l'aide des outils apportés par le consultant (tests et grilles d'observation pour évaluer la progression de chacun tant en matière d'attitude qu'en matière d'efficacité et d'autonomie dans les tâches définies par l'encadrement).

4/ La reconnaissance des acquis

La direction de l'entreprise s'est rapprochée de la mission régionale de certification des compétences professionnelles de façon à définir les modalités d'une certification régionale des compétences. Les principes d'organisation des épreuves ont ainsi été fixés. Cette démarche a débouché en 1991 sur la certification des compétences professionnelles de 6 extrudeurs et 6 imprimeurs.

L'impact des actions de GPE sur la compétitivité et l'emploi :

En terme de compétitivité les gains de cet établissement sont très significatifs. Classée "B" en 1990, lors d'un audit organisé par des fabricants automobile, elle est classée "A" en 1992. Sans cette progression l'entreprise aurait perdu ses deux premiers clients, PSA et Renault, qui représentent 14 millions de leur chiffre d'affaires et exigeaient de ne travailler qu'avec des sous-traitants de classe A à compter de janvier 1993.

Simultanément, en 1992, pour la première fois depuis six ans, cet établissement a fait des bénéfices significatifs (3 millions de résultats nets).

En terme d'emploi, d'un point de vue quantitatif, cet établissement se trouvait dans une phase de réduction de ses effectifs tout comme les autres établissements de la société. Ces réductions étaient mises en oeuvre notamment au moyen des "départs négociés" et avec l'aide du FNE

pour les personnes les plus âgées. Mais dans la dernière année, l'évolution se stabilise à la baisse puisque l'entreprise a recruté de jeunes opérateurs (conducteurs) qu'elle souhaitait former dans le cadre des structures mises en place. D'un point de vue qualitatif, on note une mobilité professionnelle de personnes en difficultés, des emplois sensibles, vers des postes plus qualifiés. Celle-ci a concerné 12 personnes sur 55, (passage d'aide conducteur à conducteur de machine automatisée). 20 suppressions de postes étaient prévues en 1989. 5 salariés ont effectivement quitté l'entreprise dans le cadre de "départs négociés". Pour la plupart des autres personnes, la formation de type EDI a permis de les maintenir dans des postes évolutifs avec le soutien de la hiérarchie sensibilisée à l'organisation de la requalification de son personnel.

Cette requalification, qui a déjà porté sur deux métiers (l'extrusion souffrage multicouches et le métier de l'impression) a été conduite par les agents de maîtrise et les cadres lors du plan de formation 1989-1991. Ce plan de formation a par ailleurs fait l'objet d'une convention d'adaptation.

Les actions de formation théoriques et sur le tas ont conduit globalement :

- au changement de classification (promotion) de 30 opérateurs ;
- à la promotion de 10 opérateurs devenus agents de maîtrise, et de 9 opérateurs devenus techniciens d'atelier.

Ces changements se traduisent par une augmentation du taux moyen de rémunération de 5,3 % entre 1989 et 1991. Les autres établissements de la société suivent cette même évolution. L'investissement en formation de la société -hors subvention et avec- s'accroît également entre 1990 et 1991, il passe de 4.066 millions de francs à 4.143 pour une obligation légale nettement inférieure, 974 167 000 francs en 1990 et 1.010.000 de francs en 1991.

2. Les perspectives de la modernisation négociée dans la conduite du projet de GPE.

a/ La concertation des IRP et la négociation

Le CE a réellement été concerté pour le démarrage du projet LIGE et a donné un avis positif malgré des craintes initiales. Ces craintes portaient sur

la possibilité de tri et d'exclusion de salariés à partir de la réalisation des tests sur les capacités d'apprentissage. Il faut dire que les relations sociales sont dans cette entreprise profondément marquées par un passé tourmenté. Entre 1981 et 1989, la société a réduit ses effectifs de 2 773 personnes à 1 151 personnes.

En fin de période, ces craintes se sont atténuées. Les élus s'estiment très satisfaits des opérations de formation qui ont été conduites pour le personnel faiblement qualifié.

Cependant, une anxiété subsiste, en ce qui concerne les futurs investissements en formation ainsi que devant la faiblesse des structures de formation en place (nombre de moniteurs). En effet, la direction, afin d'améliorer le résultat net, s'est efforcée de réduire le budget de formation en 1992. Néanmoins, les capacités de formation interne acquises semblent pouvoir contrebalancer la diminution des formations internes.

Pour la mise en oeuvre du projet LIGE, le comité pédagogique de réflexion créé à cet effet, et impliquant des IRP et la maîtrise, a correctement fonctionné. Par contre, les IRP ne semblent pas avoir activement joué un rôle de démultiplicateur de l'information sur la réalisation du projet comme cela avait été initialement prévu. En fait, les IRP de cet établissement semblent se cantonner dans une modalité traditionnelle des relations professionnelles. Elles n'ont pas de force de proposition dans le domaine de la gestion de l'emploi et de la formation, mais, par contre, mènent des actions de revendications ponctuelles (problèmes de sécurité, licenciements) sanctionnant les agissements de la direction ou des cadres.

La commission "formation", dans cette perspective, joue un rôle consultatif conventionnel. Le contenu de sa mission, ne s'est pas enrichi avec la mise en oeuvre de LIGE. Cela s'explique par la prise en charge de la démarche formation par le comité pédagogique créé à cet effet.

Le faible déplacement des relations professionnelles entre la direction et les représentants des salariés peut être en partie expliquée par une grande volatilité de l'instance de direction du site d'un côté et une forte centralisation du pouvoir de décision au niveau de la direction générale. Cette forte centralisation ainsi que les problèmes économiques de l'établissement qui ne laissent pas entrevoir une promotion salariale importante semblent en effet, avoir découragé plusieurs directeurs d'usines qui ont successivement démissionné depuis 1988.

Fort heureusement, cette mobilité n'a pas affecté les acteurs principaux du projet LIGE, le chef de production et le responsable des Ressources Humaines du siège. Ceux-ci se trouvent cependant mis à l'écart par la Direction Générale, au profit d'une nouvelle recrue à la direction de ce poste. Celle-ci a créé un poste de directeur, pourvu par une nouvelle recrue à la tête du service des Ressources Humaines.

Si les IRP s'estiment satisfaites par l'ensemble de la politique de formation développée, elles restent dubitatives sur les questions de justice salariale. En fait, il n'y a pas eu de négociation, ni même d'explicitation et de politique salariale cohérente avec la politique de formation. On note cependant les négociations portant sur un accord d'intéressement au niveau de la société, signé par les syndicats de l'établissement. Sur le terrain, on observe une certaine hétérogénéité des règles de promotion à l'origine de tensions sociales et d'incompréhensions. Le mouvement d'ensemble tend cependant à faire correspondre la promotion salariale à une mobilité professionnelle résultant d'une formation interne, qui conduit à la maîtrise complète d'un poste (conducteur/extrudeur par exemple), et en particulier la réalisation du cahier des charges. Par contre, la certification des compétences par l'organisme régional agréé n'est pas associée à une promotion salariale. Les représentants des salariés s'estiment cependant satisfaits de cette mesure intermédiaire de certification. En effet, ceux-ci exigeaient l'obtention de diplômes de l'Education Nationale à l'issue des formations. Mais les démarches initialisées par le consultant et la direction dans cette perspective, auprès de l'AFPA et du CFPA de Creil, n'ont pas abouti. La principale raison donnée est celle d'une difficulté majeure de mise en correspondance des référentiels de savoir-faire. La formation plasturgie AFPA concerne des techniques d'injection, éloignées de la technologie de SF (extrusion, coextrusion, impression, doudage). De plus locaux et formateurs n'étaient pas disponibles dans des délais prévisibles.

b/ La participation des salariés

L'évolution fondamentale des pratiques de gestion dans cette entreprise est repérable à partir de l'implication forte des agents de maîtrise et même des opérateurs dans la construction des référentiels métiers et dans la formation interne. On assiste donc à une progressive recomposition du travail des agents de maîtrise axée sur une mise en cohérence des changements organisationnels avec la gestion des parcours individuels et professionnels de leurs salariés.

Cette évolution du rôle de la maîtrise et de l'encadrement a été débuté il y a trois ans, lors d'un séminaire destiné à l'encadrement sur le thème du travail en équipe et du "management" (fin 1988). La maturation de ce changement semble s'être effectuée avec la décision de responsabiliser certains agents de maîtrise (ou opérateurs pour les métiers simples) comme moniteurs, habilités à la construction de référentiels, à la formation et au suivi des apprentissages individuels. Ce rôle de moniteur a été simultanément valorisé en terme de salaire, entraînant une augmentation de l'ordre de 3,20 francs de salaire horaire.

Les cadres, chefs de service, ont également été impliqués dans la démarche, puisqu'ils étaient chargés de valider la construction des référentiels métiers.

On observe que la construction des référentiels a demandé beaucoup plus de temps que ne l'avait initialement prévu les responsables du projet. Ceux-ci remarquaient que pour des "gens d'ateliers", le projet n'était pas sans présenter certaines difficultés.

D'ailleurs, ces référentiels ont été construits en deux temps. Dans un premier temps, il s'est agi de faire des observations sur le terrain relatives aux savoir-faire de l'entreprise. Dans un deuxième temps le travail a consisté à affiner ces référentiels et à les transformer, suivant une démarche pédagogique, en référentiels de formation. Les travaux qui avaient débuté en 1989 se sont achevés fin 1990, alors que la date prévue était fin 1989.

Nous soulignerons enfin, que cet apprentissage, qui a pris deux ans, ne concernait pas l'ensemble de la hiérarchie. Elle a commencé dans un secteur pilote, avec l'appui de "jeunes très qualifiés". Cela laisse penser à une relative hétérogénéité des apprentissages dans le domaine de la gestion des compétences. Ceci confirmait les remarques des stagiaires, dubitatifs quant aux capacités de la hiérarchie à reconnaître leurs apprentissages et à tenir compte d'une manière positive de ces changements. On peut supposer que la formation de l'ensemble de la hiérarchie (maîtrise) à l'animation formative prévue lors de la deuxième enquête, favorisera des comportements plus adaptés à la démarche de GPE.

De même, l'effort de valorisation symbolique et salarial du rôle des moniteurs laisse entrevoir la généralisation d'un apprentissage collectif allant dans ce sens. D'ailleurs, au moment de la seconde enquête, la hiérarchie était

sollicitée pour l'élaboration d'autres référentiels métiers (coupeurs-tubes, manutentionnaires, emballeurs).

3. Les apports des intervenants

a/ Le consultant

Il a joué un rôle fondamental sur deux points :

Le premier porte sur l'appui offert à la hiérarchie dans l'élaboration des référentiels métiers, et leur transformation en outils pédagogiques (référentiel d'apprentissage). Le second point porte sur l'évaluation des capacités d'apprentissage des personnes en difficulté par rapport à l'évolution de leur poste, ainsi que sur la stimulation des capacités intellectuelles de ces personnes.

Dans un premier temps (fin 1988), les référentiels d'apprentissage ont été organisés suivant un ordre chronologique. L'intervention d'un consultant a conduit à organiser les référentiels en partant des éléments à apprendre, classés des plus simples aux plus complexes, et à dégager les éléments théoriques et pratiques les plus importants.

La formation des opérateurs, avant l'intervention du consultant, se déroulait en salle en même temps que celle des agents de maîtrise. Son contenu était plutôt théorique et technologique et posait problème aux opérateurs qui n'en avaient pas forcément besoin.

L'intervention du consultant a conduit à enseigner surtout dans l'atelier (ou sur le tas), les points théoriques fondamentaux pour les opérateurs, qu'il s'agisse des formations d'extrudeur, d'imprimeur ou de soudeur.

Si l'une des raisons de l'inefficacité de la formation résidait dans ses modalités premières d'organisation (en salle, théorique), une autre raison semblait être liée aux capacités cognitives et de motivations inadéquates des opérateurs au-delà même des modalités de leur formation.

L'apport du consultant, sur ce deuxième point, a consisté à identifier des niveaux dans les capacités d'apprentissage des opérateurs (tests TEDE) et à dispenser une formation plus ou moins lourde (de 80 h à 20 h) suivant ces niveaux. Cette formation, très orientée par des principes

psychologiques, visait à opérer des déblocages affectifs et cognitifs améliorant les capacités d'apprentissage (goût de la formation) d'une population qui a connu l'échec scolaire.

Sur les 55 personnes qui ont suivi cette formation (EDI), 6 personnes qui étaient en très grande difficulté le sont restées (les 80 h se sont avérées insuffisantes), 12 personnes considérées en difficulté ont pu changer de poste, les leurs étant supprimés, enfin 37 personnes sont restées dans leur poste, mais ceux-ci ont pu être améliorés sur la base d'une élévation de leurs compétences requises. Le travail d'évaluation de cette formation montre que les trois axes d'évolution les plus importants de ces salariés en difficulté concernent directement leur poste de travail. Il s'agit de l'amélioration de l'efficacité quantitative et organisationnelle, d'une meilleure compréhension des consignes, d'une meilleure prise d'initiative en réponse aux dysfonctionnements;

Enfin, les promoteurs de la démarche de GPE, le chef d'atelier et le responsable des Ressources Humaines, s'estiment satisfaits du travail du consultant.

Son intervention a permis, d'une part, d'éviter des recrutements pour pourvoir des postes nouveaux, tout en supprimant des postes anciens, et ce sans engendrer de conflits sociaux. D'autre part, cette mobilité des opérateurs semble leur avoir redonné "l'envie de travailler" et le goût à la formation.

b/ L'acteur public

Si les promoteurs du projet LIGE reconnaissent avoir eu des liens privilégiés avec les directions départementale et régionale lors du montage de la convention, il n'en était pas de même avec l'inspection du travail. Cet aspect s'explique en partie par l'organisation du dispositif lors de sa mise en place expérimentale d'une année pendant laquelle ce sont surtout les directions régionales et départementales qui se sont investies.

Néanmoins, même dans la période qui suit, les échanges avec l'inspection du travail ne semblent pas avoir été enrichissants dans le domaine de la gestion des emplois, des compétences et de la formation. Il faut noter que le passé historique de l'entreprise a continué à peser sur cette relation avec l'inspection du travail. La direction s'est vue inculquée en correctionnelle pour un motif accepté implicitement dans d'autres entreprises (travail des

intérimaires). Après le départ de cet inspecteur du travail, la Direction et les Représentants des Salariés n'ont eu que de rares échanges avec son successeur. Le trésorier du CE faisait remarquer que le sous effectif de l'inspection du travail dans ce département, pouvait expliquer en partie cet état de fait.

Par ailleurs, au moment de la seconde enquête, les responsables du projet LIGE, qui avaient obtenu un refinancement pour le projet de GPE, étaient toujours en attente (2 ans après), d'une réponse à leur demande de refinancement des formations (FNE adaptation) réalisées dans le cadre du plan formation 89-91.

4. Bilan de l'évaluation finale et exemplarité

Même si le temps nécessaire a été plus long que prévu (1 an), cette entreprise a réalisé tous les objectifs initiaux prévus dans le projet LIGE.

Les acteurs du projet sont parvenus à intégrer des changements technologiques, des changements organisationnels (recomposition des postes et modification du rôle de la maîtrise) ainsi que des changements dans la gestion des compétences et des formations.

Si les relations sociales n'ont pas significativement évolué, on constate qu'elles sont correctes et que les représentants des salariés sont enthousiastes vis-à-vis de la démarche qui a permis de former un personnel faiblement qualifié.

Pour ces raisons, sur le graphique de l'évaluation finale, cette entreprise se situe effectivement où elle se projetait, c'est-à-dire en haut dans l'axe de l'intégration des aspects organisationnels et prévisionnels.

Le cas de cette entreprise est exemplaire pour différentes raisons, nous en avons retenu 5 :

- Elle a pu tout d'abord, grâce à l'intervention d'un consultant, remédier à une inefficacité de la formation interne. Celle-ci résultait de 2 raisons : la formation destinée aux opérateurs était la même que celle des agents de maîtrise et de l'encadrement, elle se déroulait en salle et était plutôt théorique ; dans la population des opérateurs n'étaient pas pris en compte, des différences importantes de capacités et de comportements vis-à-vis de la formation. Une partie de ces opérateurs ayant connu des situations d'échec,

faisait un blocage par rapport à la formation. Le travail du consultant a conduit, d'un côté, à mettre en place une formation sur le tas rigoureuse, et d'un autre côté, à favoriser la mise en oeuvre des capacités cognitives d'une partie du personnel en difficulté.

- La formation qualifiante des jeunes opérateurs aux métiers de l'entreprise est un atout important pour un bassin d'emplois défavorisés du point de vue des niveaux de qualification. De plus, cette formation n'exclut pas a priori les plus anciens qui souhaitent une mobilité professionnelle.

- La recomposition des postes et la formation touchent également une main d'oeuvre féminine située dans la confection. Néanmoins, les possibilités de mobilité professionnelle des femmes dans le cas de la disparition de certaines autorités (production de sacs) étaient faibles en raison de l'interdiction du travail de nuit, et de la généralisation des 3x8 dans les autres ateliers. Pour cette raison, l'entreprise ne recrutait plus de main d'oeuvre féminine, alors que d'autres activités étaient en extension (la production de gaines).

- La découverte des capacités d'apprentissage des opérateurs à partir de l'intervention du consultant a permis de limiter la politique qui consiste à procéder à des licenciements pour incompétence (suivant les méthodes utilisées auparavant), et à embaucher ensuite d'autres personnels. Cette politique avait pour conséquence, d'une part, une augmentation du chômage dans le bassin d'emplois d'un personnel difficilement employable (chômage de longue durée) et d'autre part, le déclenchement de conflits sociaux dans l'entreprise.

- On remarque enfin que ce sont les industriels de l'automobile qui "tirent" cette entreprise vers des niveaux de qualification plus élevés à partir d'exigences portant sur la nécessité d'avoir d'un personnel qualifié (certification) sur l'ensemble des postes.

Troisième partie

Synthèse de l'évaluation

Introduction

Cette troisième partie a pour objectif la présentation des résultats de l'évaluation de l'aide au conseil, non plus suivant des entreprises et groupes d'entreprises, mais de façon synthétique, selon les grands axes de préoccupations des services demandeurs de l'évaluation. C'est dans cette partie que seront comparés les impacts des aides LIGE et FACT-EP. Il s'agit en particulier de vérifier le présupposé suivant lequel la logique du FACT-EP vient rejoindre l'objectif général d'une politique de changement du travail associée à l'amélioration des performances économiques, même si elle est moins axée sur l'emploi en comparaison de l'aide LIGE, et plus centrée sur une amélioration des conditions de travail, dans des perspectives d'adaptation des compétences et de l'organisation du travail.

Cette synthèse est composée suivant trois grandes orientations:

La première traite de la modernisation des structures productives des entreprises enquêtées, -sous ses aspects qualitatifs et quantitatifs- sur la période 1989-1992. Bien que l'établissement de liens de cause à effet reste délicat, nous nous sommes efforcés d'étudier les conséquences des changements observés dans le domaine de l'organisation, de la gestion des compétences et des emplois, sur la compétitivité des entreprises et leur dynamique de l'emploi.

La seconde examine si ces actions ont été conduites dans le sens requis par l'aide publique, c'est-à-dire en faisant intervenir des démarches de concertation, participation et négociation garantes d'une orientation efficace du changement et d'une appropriation, par les divers acteurs, de démarches nouvelles. Elle aborde aussi la question des méthodes et des apports du consultant qui ont influencé cette appropriation ou non appropriation du changement par les acteurs. Il s'agit enfin d'évaluer le rôle et l'impact des actions des acteurs publics sur l'intervention du consultant et les apprentissages d'acteurs.

La troisième partie, consiste à présenter l'ensemble des déplacements effectués par les entreprises suivant les trois critères principaux de

l'évaluation : organisation, concertation, anticipation des compétences et prévision des emplois. Elle consiste également à tirer des conclusions, d'une part, sur les apports des aides publiques au conseil que représentaient LIGE et le FACT-EP, et d'autre part sur les aspects à maîtriser pour une efficacité optimale du dispositif global "ACE" (Aide au Conseil aux Entreprises), dans lequel elles ont été fusionnées. Il sera enfin question d'extraire des conclusions de l'évaluation, des propositions d'orientation pour l'action, et l'organisation des services déconcentrés du ministère, impliqués dans la mise en oeuvre de ce dispositif.

I. Modernisation, évolution de l'emploi et de la compétitivité des entreprises

A/ Les logiques de transformation des structures productives des entreprises qui ont bénéficié de l'aide au conseil:

1. La grille d'analyse des résultats de l'évaluation:

Notre démarche méthodologique a consisté à déduire une typologie des apprentissages d'entreprises en partant d'une spécification des projets qui ont été réalisés. Si l'on part de l'observation des faits, 7 types de projets d'action peuvent être repérés. Nous les avons classés par thème de la façon suivante ⁽¹⁾ :

A/ Développement de produits/services avec intégration forte de la logique client

B/ Investissements technologiques, construction de nouveaux ateliers

C/ Analyse des compétences détenues et/ou des compétences nécessaires dans un avenir proche par métier, emploi ou poste

D/ Réorganisation des postes, fonctions, services et amélioration des conditions de travail

E/ Réalisation de plan de formation et/ou mise au point de référentiels métiers

F/ Réalisation de la formation (interne et/ou externe) avec ou sans sensibilisation de l'encadrement aux modalités de gestion de la formation des salariés

G/ Restructuration de la classification des postes (ou emplois) avec ou sans négociation collective.

Soulignons que les actions de communication ou de concertation, et de participation n'ont pas été classées en tant que projet. Cela va dans le sens

¹ L'ordre énoncé ne correspond pas forcément à un enchaînement temporel. D'autant plus que, plusieurs projets peuvent être conduits en même temps même s'ils n'ont pas été initialisés à la même date.

1. La réalisation des projets de modernisation associés à la démarche LIGE

Actions Entreprises	Démarche client/Développement produit	Investissements matériels	Démarche compétence	Réorganisation	Référentiels et plans formation	Formation	Rénovation de la classification
GO							
FL							
PE							
GA							
SC							
CI							
HAZ							
RP							
IC							
BP							
HA							
AP							

2. La réalisation des projets de modernisation associées à la démarche LIGE (suite)

Actions Entreprises.	Démarche client/Développement produit	Investissements matériels	Démarche compétence	Réorganisation	Référentiels et plans formation	Formation	Rénovation de la classification
EG							
CL							
SF							
LB							
SM							
FA							
AB							

3. La réalisation de projets de modernisation dans les entreprises qui ont bénéficié du FACT (suite)

Projets Entreprises	Démarche client/Développement produit	Investissements matériels	Démarche compétence	Réorganisation	Référentiels et plans formation	Formation	Rénovation de la classification
CER							
MOD							
ORS							
SAM							
BOL							

de l'observation des pratiques qui montrent que ces actions constituent des formes de démarches pour la mise en oeuvre des projets énumérés ci-dessus.

Compte tenu des critères objectifs fondamentaux de l'évaluation (réorganisation, modernisation de la gestion des compétences, de l'emploi et des pratiques de formation), nous avons retenu comme point de repère pour l'évaluation, la séquence de projets allant de C à F, pour chaque entreprise, et nous avons prioritairement distingué les entreprises qui ont réalisé cette séquence, de celles qui ne l'ont pas réalisé, tout en prenant en compte une diversité dans les degrés de réalisation ou de non réalisation dans chacune des deux catégories. L'analyse montre que 6 entreprises (PE, SC, IC, CL, EG, GO) présentent une incomplétude de cette séquence, tandis que 13 entreprises (FL, GA, CI, HAZ, RP, BP, HA, AP, AB, LB, SM, FA, SF) ont réalisé entièrement cette séquence, ce qui constitue une proportion importante (cf. tableau 1 et 2). Ce résultat laisse présager, du point de vue de l'amélioration de la compétitivité, d'une bonne efficacité du dispositif qui était en expérimentation en 1989.

Pour les entreprises évaluées dans le cadre de l'aide FACT-EP, nous observons 3 entreprises qui ont réalisé la séquence sélectionnée et 2 qui présentent une réalisation partielle de cette même séquence (cf. tableau 2).

Enfin, d'une façon massive, l'introduction de nouvelles technologies ou la modernisation de l'appareil productif sont transversales à l'ensemble des entreprises des deux échantillons (LIGE et FACT). La question qui est alors posée est celle de la mise en cohérence de ces changements, d'une part avec la "logique clients" (projet de type A) et d'autre part avec une évolution des pratiques et structures d'organisation du travail, de gestion de l'emploi et des compétences (projets de type C à G).

2. La dominance de transformations structurelles lourdes et la pénétration de la logique client:

Sur les 13 entreprises qui ont reçu l'aide LIGE et réalisé la séquence de C à F, 10 sont concernées par la réalisation de projets de réorganisation en liaison avec le développement de produits -ce qui va au-delà de certaines exigences de qualité affectant toutes les entreprises de l'échantillon- (les 10 entreprises sont FL, HA, GA, HAZ, AP, SF, LB, SM, FA, AB). Ces entreprises organisées en fonctionnalités, se tournent vers une logique de services à rendre au client qui conduit à réorganiser la production dans un sens qui autorise une prise en compte ou "remontée" rapide et précise des

exigences des clients. En général ces transformations aboutissent à un rapprochement des clients et du personnel de production. Cette évolution, qui a débuté dans le secteur de la sous-traitance automobile (AB, FA), semble se généraliser aux autres secteurs tels que l'aéronautique (GA), l'agroalimentaire (LB), les services aux entreprises (AP), et aux particuliers (BP). Cette même tendance s'observe pour trois entreprises qui ont sollicité le FACT, où l'on retrouve le secteur agroalimentaires (MOD), et le secteur automobile (SAM, ORS), (réf. annexe 2). La réussite de cette mutation dépend, dans la pratique de tout un travail de réaménagement des compétences existantes, qui révèle des compétences absentes et enfin déplace les rôles des acteurs (ou leur professionnalité) à l'intérieur de l'entreprise.

Donnons deux exemples:

Le premier est celui d'une entreprise industrielle de l'agroalimentaire (LB) qui fabrique des charcuteries en gros et conserve de viandes et se spécialise sur des produits mis en vente en libre service (supermarchés), ce qui entraîne des exigences de livraisons rapides et directes. Dans cette perspective, elle réorganise sa production (cloisonnée suivant des produits) en activités qui correspondent à des métiers spécifiques: la découpe, la fabrication, la logistique. Chacun de ces secteurs a été organisé en centre de profit, c'est à dire qu'il fonctionne comme une mini-entreprise qui doit satisfaire les exigences spécifiques du clients sur ces différentes activités. D'un côté, l'évolution technologique (conduite d'automates) et des techniques (système de cuisson) entraîne une prise en charge de la maintenance et du pilotage de ces équipements par des opérateurs (conducteurs de ligne par exemple). De l'autre, ceux-ci ont en charge la surveillance et le traitement des informations sur la productivité et la qualité. Ce déplacement du rôle des opérateurs a pour conséquence un déplacement professionnel -qui implique une formation- de la hiérarchie intermédiaire en général, vers les activités de gestion des hommes (tuteurs pour la formation). Enfin, pour l'obtention d'une plus grande flexibilité organisationnelle, des commissions de travail sont systématiquement mises en place lors des réorganisations d'atelier, ou à l'occasion de la mise en place de nouveaux équipements.

Le second exemple est celui de BP, du secteur des services financiers (activité bancaire). Les objectifs de stratégie commerciale conduisent cette entreprise à modifier la grille des emplois de l'Association Bancaire, répertoriés suivant les fonctionnalités. Dans la nouvelle grille des emplois, il s'agit d'explicitier les caractéristiques professionnelles, les types

de compétences nécessaires évaluées en fonction des facteurs déterminants l'évolution des situations de travail. Ces facteurs sont au nombre de trois, incluant la nature des interventions, le domaine des interventions et le lieu des interventions. La prise en compte de la nature des interventions entraîne le repérage de quatre catégories d'activités: le métier d'opérateur (exécution, maintenance, réparation des matériels), l'activité de conception et de proposition de produits/services, l'activité de coordination/direction, l'activité d'élaboration de stratégies. Les domaines d'intervention permettent de distinguer la clientèle composée de particuliers, de la clientèle d'entreprises dont chacune a ses exigences spécifiques renvoyant à des compétences spécifiques. Par exemple pour les acteurs concernés par la rédaction de crédits et la gestion d'un portefeuille clientèle "entreprise", comme pour les responsables de bureaux et d'unité dans le domaine de la gestion d'une clientèle entreprise ; la connaissance de l'organisation d'une entreprise, et de son environnement économique, la capacité à dialoguer avec un chef d'entreprise, la capacité de répondre aux besoins de financement du cycle d'exploitation et la capacité de gestion du risque, sont des compétences nécessaires à la réalisation de leur mission. Cette codification permet enfin d'orienter plus rigoureusement les programmes de formation professionnelle ainsi que l'évaluation individuelle, et ses conséquences en matière de promotion et de préconisations de formation dans la gestion des parcours individuels.

Enfin 3 entreprises sont concernées par l'intégralité de la séquence allant de A à G (GA, BP, AB). On remarque cependant que l'intégration de ces différents projets (A à G) est plus ou moins prononcée suivant les entreprises.

Ces projets ont pu, par exemple, impliquer des mêmes acteurs ou des acteurs différents, sans que ceux-ci les mettent auparavant en cohérence en échangeant leurs points de vue. Les ruptures observées concernent surtout les points A (développement de produits) et D (réorganisation) avec la démarche portant sur l'anticipation des compétences.

Néanmoins, on peut observer que l'ensemble des entreprises ont réussi une sorte d'intégration croissante au fur et à mesure que le temps s'est écoulé. Cette observation est valable pour les 3 entreprises qui ont bénéficié du FACT et ont réalisé la séquence de référence. Nous pouvons observer, pour ces entreprises, une forte similarité avec les entreprises qui ont bénéficié de LIGE. Par exemple pour l'entreprise ORS du secteur de l'agroalimentaire,

le projet initial était le changement du système numérique de contrôle commandé (SNCC) avec qualification des opérateurs et intégration de l'ergonomie dans la conduite du système et la conception de la salle de contrôle. L'étude de réorganisation réalisée par un organisme extérieur a débouché sur la définition des compétences nécessaires et la formation des opérateurs tandis que le projet d'accroissement de la convivialité homme/machine n'a pas réellement abouti. Par contre, l'entreprise a augmenté sa capacité de production, ce qui était un impératif face à la diminution des coûts et la concurrence des pays asiatiques (fabrication de glutamate). De plus, face à la diminution d'activité liée à certains produits et et du fait du lancement de nouveaux produits, l'entreprise opère la reconversion des opérateurs en sureffectifs dans certains ateliers.

Cependant, comparativement aux 3 entreprises (MOD, SAM, ORS) qui ont obtenu une aide FACT et qui ont réalisé la séquence de référence de l'évaluation des aides au conseil, les entreprises ayant bénéficié de l'aide LIGE présentent une intégration plus forte de la démarche compétence, qui en général est associée à une amélioration des conditions de travail ainsi qu'à une modernisation technologique. **Dans le cadre de la convention LIGE, l'attention accordée aux conditions de travail a été favorisée par la participation des ouvriers à la réorganisation, et l'analyse des évolutions de postes (RP, FA).**

3. Mutations inachevées et lenteur des apprentissages organisationnels

a/ Les blocages de l'encadrement

Parmi les 6 entreprises qui ne réalisent pas complètement la séquence de C à F, 2 réalisent l'ensemble des séquences de C à F (à l'exclusion de la séquence D de réorganisation (GO, CL)). On peut noter que ces entreprises, en fin de période, présentent une relative lenteur dans leur modernisation et la restructuration de leur mode de gestion de la formation. Les apprentissages de l'encadrement ne sont pas évoqués dans le projet initial alors que c'est leur absence qui pose problème.

b/ Une diversité dans les causes de non-réalisation des projets de modernisation

Enfin, 4 entreprises présentent des séquences très incomplètes, mais pour des raisons très différentes (EG, SC, PE, IC).

L'entreprise SC, qui n'a pas achevé la démarche prévue au moment de la seconde évaluation, continue d'avancer dans ce sens, mais lentement, en raison d'une faible décentralisation de la conduite des projets. Il lui reste à réaliser le plan formation, (formations du personnel). Le consultant intervenait encore dans ce but.

Dans une conjecture tout à fait différente se trouve l'ancienne entreprise EG. Elle n'a pas finalisé la mise en oeuvre de son plan formation. Du fait de la faillite, celle-ci ne sera pas achevée.

Les deux dernières entreprises (PE et IC) qui n'ont réalisé aucun des projets allant de C à F n'avaient pas présenté initialement une volonté de mise en oeuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois. La première avait souhaité faire un audit formation débouchant sur un plan formation, mais ce dernier qui n'a pas été financé par les pouvoirs publics, n'a pas été réalisé. La seconde était essentiellement intéressée par une rationalisation des modes de rémunération et donc de sa grille de classification sans construction rigoureuse de référentiels.

Enfin les deux entreprises CER et BOL qui ont bénéficié de l'aide FACT présentent une séquence de base incomplète. Cette incomplétude provient de la non réalisation du projet d'analyse des compétences et de leur évolution (type C) ainsi que du projet de construction de référentiel pour la formation (type E). Cela est compréhensible dans la mesure où lors de l'attribution et la mise en place initiale des projets, les critères ci-dessus évoqués n'ont pas été considérés comme prioritaires.

Conclusion:

Ces résultats mettent en évidence l'intérêt de la comparaison des deux aides FACT et LIGE. Si dans les 3 premiers cas (MOD, ORS, SAM,) on peut observer une similarité des démarches de modernisation, avec des nuances sur les points d'entrées et sur les points les plus codifiés -dans un cas il s'agit de l'amélioration des conditions de travail et dans l'autre, de l'évolution

des compétences-, cette nuance se transforme en rupture pour les deux entreprises CER.

Cependant, dans le temps, nous observons un rapprochement des démarches initialisés dans le cadre de l'aide FACT et LIGE. On peut émettre l'hypothèse que pour les entreprises qui ont bénéficié du FACT, un changement technologique a induit une réflexion sur les conditions de travail associée à une forte implication d'acteurs représentants les salariés. Cette réflexion, lorsqu'elle ne l'intègre pas initialement, semble se prolonger par une démarche d'analyse des compétences et de formation des salariés. Cette intégration s'explique par une corrélation existante entre le changement technologique, les conditions de travail qu'il peut transformer (positivement ou négativement) et des problèmes d'inadaptation des compétences (présents dans la grande majorité des entreprises françaises

Inversement, LIGE ne débouche pas en fin de période sur des projets d'amélioration des conditions de travail. Plusieurs raisons peuvent être données. La première et la plus fréquente, c'est que cela a été déjà réglé ou pris en compte dans la réorganisation des postes lors du travail sur les incidents. La seconde c'est que c'était sans objet. La troisième, c'est que l'entreprise suivant la démarche utilisée est passée à côté de problèmes de conditions de travail ou que d'une façon générale, les acteurs de la hiérarchie ne sont pas assez attentifs sur ce point. Dans le cas de SF par exemple, les représentants des salariés (syndicats) ont du mener une action de revendication pour obtenir le changement d'une cuve qui s'était fendue et contenait un produit inflammable, alors que la direction prévoyait de la ressouder dans un but d'économie. Nous remarquerons que cette entreprise, évaluée suivant les critères de l'aide LIGE était en position innovatrice suivant les critères de l'évaluation. Ce qui pourrait passer pour une incohérence s'explique, d'un côté par le fait que l'attribution de la convention LIGE n'est pas prioritairement conditionnée à la prévention des risques, et de l'autre, par le fait que la sensibilisation des acteurs aux conditions de travail (qui était effective par exemple à travers l'apprentissage par des moniteurs des positions ergonomiques pour manipuler des charges) était limitée à une activité, et ne touchaient donc pas tous les secteurs et tous les acteurs de l'entreprise.

Plutôt que de se focaliser sur de relatives incohérences, il nous semble plus pertinent mettre en valeur les déplacements, en termes d'apprentissages organisationnels et de temporalités nécessaires pour ces apprentissages d'acteurs, qui ont pu avoir lieu.

B. Evolution des emplois, de la compétitivité et impact des mutations d'entreprises associées à l'aide au conseil

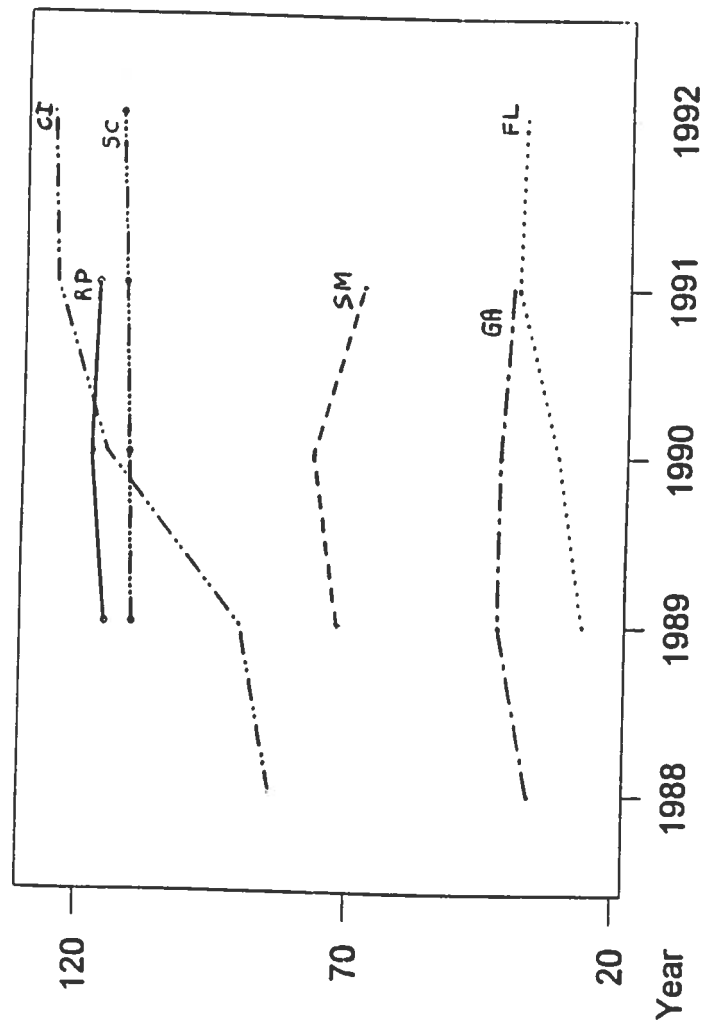
Sur les 19 entreprises qui ont obtenu l'aide LIGE, 11 ont accru leurs effectifs, 2 ont des effectifs stabilisés et 6 ont réduit leurs effectifs. Parmi les 5 entreprises qui ont obtenu l'aide FACT, 3 entreprises ont augmenté leurs effectifs, 1 entreprise a des effectifs stables et 2 entreprises les ont diminués (cf. graphiques 1, 2, 3 et 4). Enfin sur l'ensemble de l'échantillon des entreprises qui ont bénéficié de la convention LIGE nous observons une création nette d'emploi en valeur absolue de l'ordre de 880, tandis que pour les 5 entreprises qui ont bénéficié du FACT, la création nette est de 195 emplois.

Les entreprises présentent cependant des situations contrastées tout comme celles qui ont des effectifs stables ou bien décroissants, comme le montre leur répartition par taux de croissance annuel de l'emploi (cf. graphique 5).

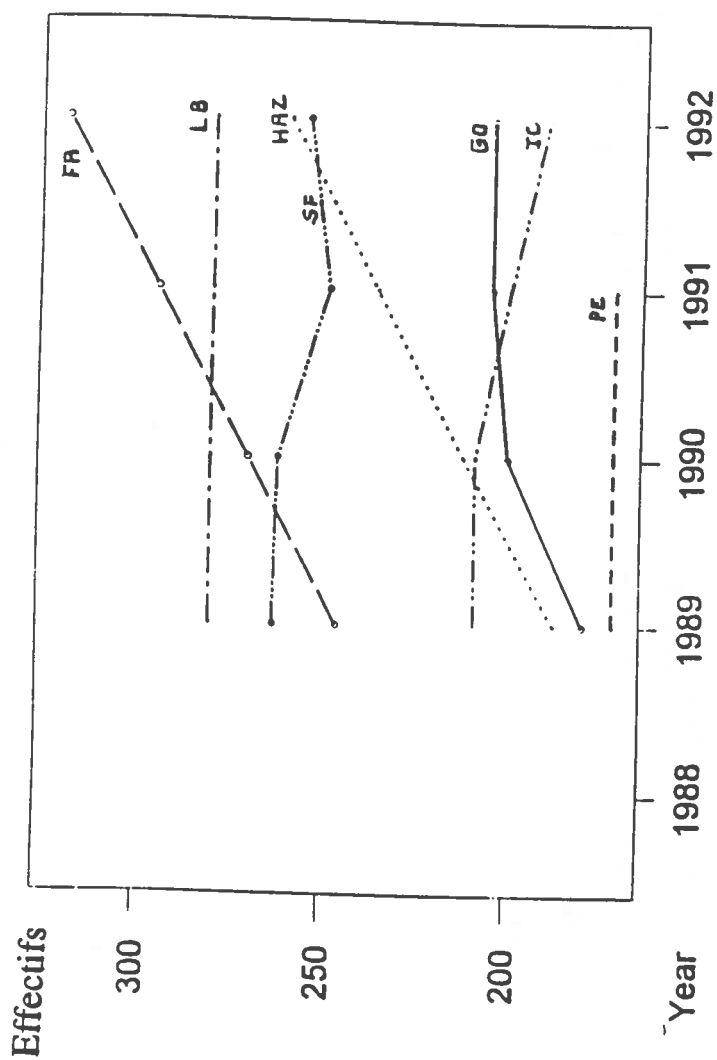
Parmi les 16 entreprises qui ont un taux de croissance de l'emploi positif, on observe tout d'abord des différences importantes dans ces taux de croissance annuels : **7 augmentent leurs effectifs dans des proportions égales ou supérieures à 10% (FL, CI, HAZ, AB, HA, FA, MOD)** dont 5 avec un taux supérieur ou égal à 12%, 3 entreprises (GO, CL, AP) ont un taux de croissance compris entre 5 et 6%, deux entreprises (ORS, SAM) un taux de croissance de 2% pour la première et de 3% pour la seconde, tandis que 4 entreprises (PE, RP, LB, SC) présentent un taux de croissance compris entre 0 et 1% (cf. graphique 5) .

Parmi les 8 entreprises (GA, IC, BP, EG, SF, SM, BOL, CER) qui présentent un taux de croissance négatif, 5 entreprises qui ont bénéficié de l'aide LIGE ont un taux de réduction compris entre 1 et 3%, tandis que les deux entreprises qui ont bénéficié de l'aide FACT révèlent des taux de réduction de l'ordre de 5 à 7%. Nous remarquons que les réductions d'effectifs restent relativement limitées pour les entreprises qui ont bénéficié de l'aide LIGE, puisqu'elles ne vont pas au delà de 3%.

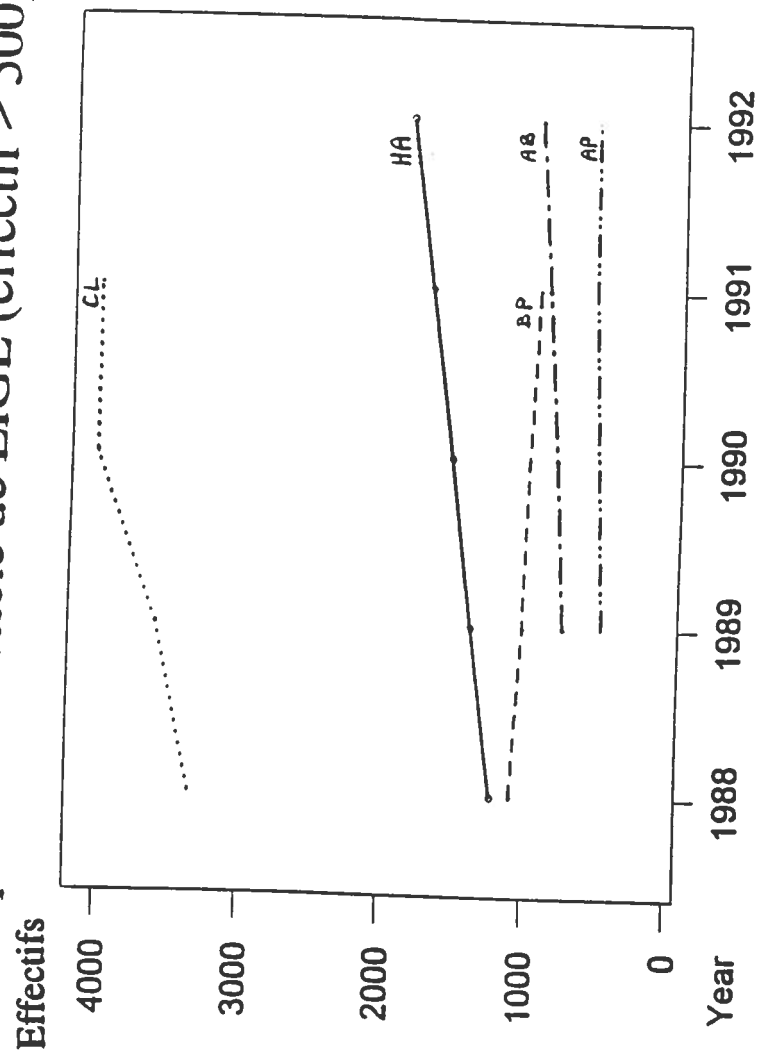
1. Evolution de l'emploi pour les entreprises qui ont bénéficié de LIGE (effectif < 150)



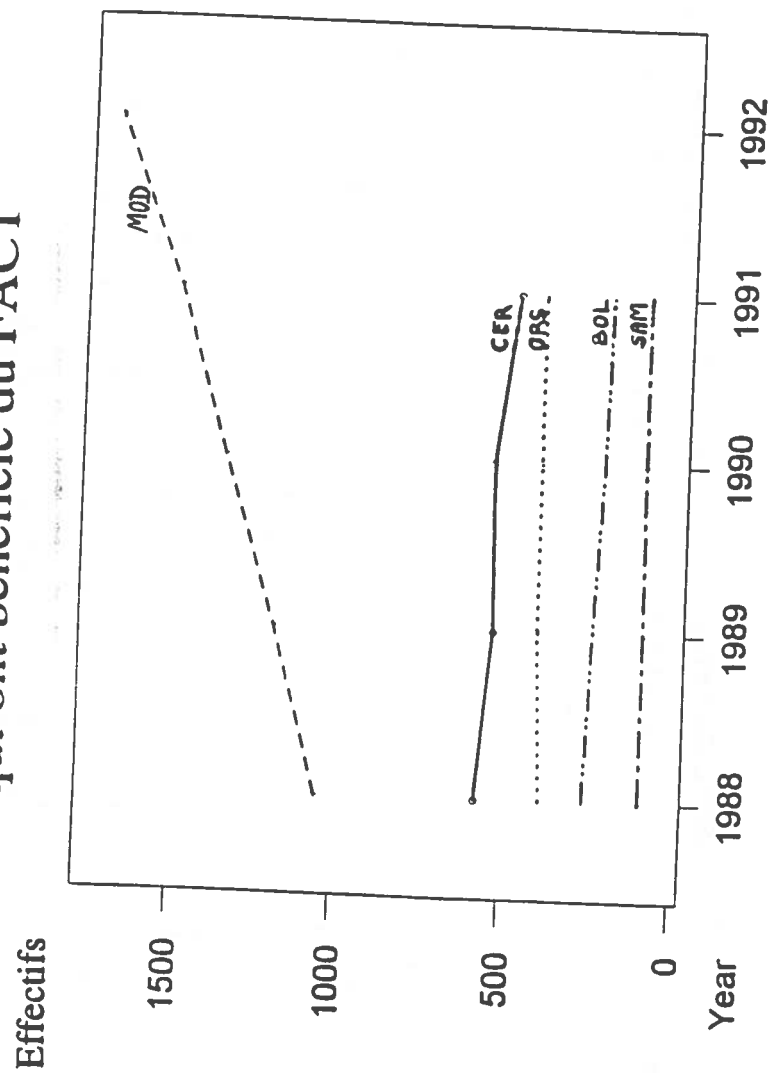
2. Evolution de l'emploi pour les entreprises qui ont bénéficié de LIGE (effectif > 150 et < 500)



3. Evolution de l'emploi pour les entreprises qui ont bénéficié de LIGE (effectif > 500)

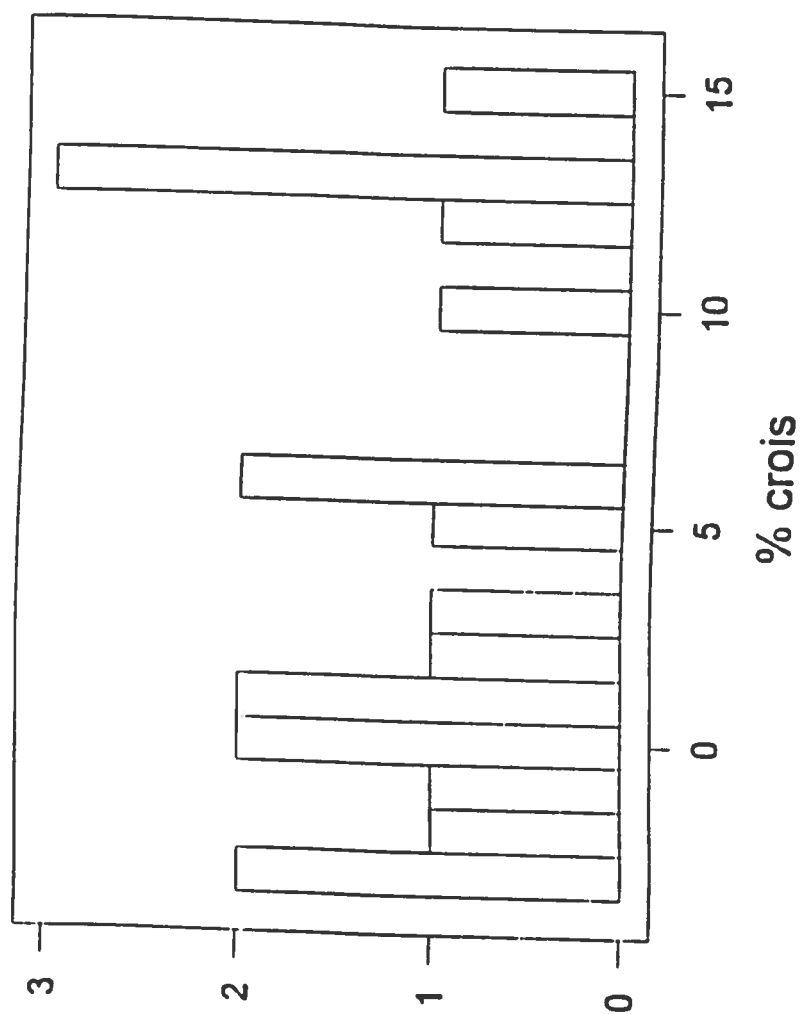


4. Evolution de l'emploi pour les entreprises qui ont bénéficié du FACT



5. Croissance de l'emploi en % annuel de 89 à 92 pour les entreprises
qui ont bénéficié des aides LIGE et FACT

Nombre
d'entreprises



Nous avons tout d'abord recherché un lien entre les taux de croissance annuel et la réalisation des séquences, mais celui-ci ne s'est pas avéré pertinent. Par exemple, 3 des 5 entreprises qui réduisent leurs effectifs font partie du groupe des 12 qui réalisent la séquence complète de C à F ; 2 de ces 3 réalisent même la séquence de A à F tandis que la troisième va de A à G. Cependant, elles correspondent toutes trois à des cas différents : SF améliore ses performances en fin de période et recrute ; BP qui est une banque, améliore ses performances mais poursuit des diminutions structurelles d'effectifs du fait de l'informatisation des tâches peu qualifiées entamée bien avant 1989. Les 2 autres entreprises qui diminuent leurs effectifs se retrouvent, par contre, parmi celles qui ont réalisé peu de projets (EG, IC) et ont eu une santé financière fragilisée.

Pour estimer l'impact possible des aides LIGE et FACT sur le niveau de l'emploi il nous faut en fait, distinguer les tendances de début de période, des trends de fin période. Trois grandes tendances peuvent être identifiées. La première renvoie aux entreprises qui accroissent ou continuent d'accroître leurs effectifs, en fin de période de façon significative ($> 5\%$), la seconde aux entreprises qui stabilisent leurs effectifs en fin de période, et la troisième aux entreprises qui diminuent leur effectifs en fin de période.

2. Compétitivité offensive et croissance des effectifs:

Dans un premier groupe se situent des entreprises qui prévoient de poursuivre leur accroissement d'effectifs (FL : 12 %, FA : 10 %, MOD: 13%, HA: 12 %, AB 11%, HAZ 13%). Ces trois entreprises ne sont pas affecté par la récession de 1991-1992.

On note d'entrée que les 5 entreprises qui révèlent une croissance importante des effectifs en fin de période sont des entreprises qui ont intégré la "logique client "dans leur restructuration. Cette restructuration est associée à l'introduction de nouvelles technologies qui ne portent pas nécessairement sur les machines, par exemple pour HAZ, cette croissance est associée à une rationalisation et une standardisation de la production artisanale au moyen de l'informatisation (CAO, GPAO, CFAO). De plus l'évaluation des apprentissages des acteurs de ces entreprises met en évidence des mutations dans l'organisation et les pratiques de gestion de l'emploi et des compétences, ainsi que dans les démarches d'implication des salariés dans la conduite du changement, qui, si elles ne sont pas encore achevées, n'en sont pas moins

conséquentes. Ces mutations autorisent une compétitivité plus riche en emploi.

En matière de comportement sur le marché du travail externe, ces entreprises ne jouent plus un rôle de pompe aspirante-refoulante comme cela était le cas pour certaines avant la période de la convention LIGE ou FACT.

On peut citer l'exemple typique de AB. Cette entreprise passe d'une situation où la hiérarchie souhaite, face aux changements technologiques, remplacer les anciens ouvriers, à une situation dans laquelle une transformation organique de sa main d'oeuvre est observable et implique des déplacements des capacités professionnelles de l'encadrement. A ce déplacement est associée l'organisation de transferts de savoirs spécifiques combinée avec une formation externe qui concernent les nouveaux recrutés. Ceci est corrélatif de dépenses en formation importantes, allant largement au delà de l'obligation légale (de l'ordre de 5 à 8% de la masse salariale). On peut cependant observer des disparités qui proviennent de l'histoire et des stratégies développées. Si l'entreprise a peu embauché et peu maintenu, de part le passé, des ouvriers spécialisés -ce qui peut s'expliquer par une création récente de l'entreprise- elle se focalisera sur la formation interne spécifique au métier de l'entreprise, qui concerne les jeunes recrutés, ce que l'indicateur de pourcentage en formation de la masse salariale ne peut révéler.

Enfin en matière de concertation et de participation des salariés, ces entreprises à travers leur diversité, sont révélatrices de certains aspects de l'évolution des relations professionnelles en France. D'un côté des entreprises parviennent à une démarche de concertation avec les IRP qui dynamise leur recherche de compétitivité, c'est l'exemple de FA, AB et MOD. Les membres des CE et CHSCT deviennent de plus en plus compétents sur les questions de gestion de l'emploi, des compétences et de l'amélioration des conditions de travail, (même si deux d'entre elles ne possèdent pas de syndicat). Simultanément, en matière de participation directe, les salariés sont plus directement impliqués dans les démarches de réorganisation des postes de travail, mais cela rejoint le développement de leur autonomie et plus largement de leur professionnalité. De l'autre côté se trouvent les entreprises comme HAZ avec présence de syndicat et HA sans présence de syndicat. Les représentants des salariés semblent rencontrer des difficultés à se saisir collectivement de la démarche de "gestion prévisionnelle des emplois", et les dirigeants ne manifestent pas de volonté pour aller dans ce sens dans la mesure où il peuvent s'en passer. Cette possibilité s'explique par une diminution de l'implication des salariés dans la représentation

collective. Ces entreprises connaissent par exemple des difficultés pour trouver des candidats volontaires lors des élections du personnel.

Malgré ce dernier aspect, nous dirons de ces entreprises, qu'elles ont pu développer en association avec l'aide publique **une compétitivité offensive** sur la base de mutation des structures de production. Ces "**changements organiques**" permettent des gains de part de marché et cela même dans un contexte de concurrence très forte et de mauvaise conjoncture, ce que confirme a priori l'évolution des chiffre d'affaires ⁽¹⁾ annuels que l'on a pu connaître (HAZ 7,7%, HA 15 à 20%, AB 12 %). Comme le montre les cas de AB et FA, ces deux entreprises appartiennent au secteur de l'automobile, secteur touché par la récession de 1991, et à forte concurrence. Mais il faut préciser qu'elle avaient mise en oeuvre de part le passé et avant 1989, une stratégie de développement de produits et de procédés de fabrication très offensive: fonderie sous pression, alliages spéciaux et capacité de répondre qualitativement et quantitativement à des demandes spécifiques malgré une standardisation de la production.

2. Recherche de compétitivité et stabilisation ou faible croissance de l'évolution des effectifs

Cette tendance de fin de période qui regroupe la majorité des entreprises de l'échantillon reflète des trajectoires d'entreprises typiques que l'on peut classer en différents sous-groupes.

a/ Dans un premier sous-groupe (SF, LB, RP, ORS) se trouvent quatre entreprises qui ont connu des diminutions d'effectifs fortes dans le passé et ont fait appel à l'aide du FNE dans la période précédant la signature de la convention LIGE. En fin de période, elles stabilisent leur effectifs, avec un taux de recrutement avoisinant 1%, pour les unes et 2% pour ORS. Ce sont des établissements qui appartiennent à des groupes. Ils fabriquaient des produits qui se sont essouffés sur le marché et/ou ont subi une concurrence aiguë. Dans ce contexte les établissements en question ont dû se restructurer en fonction des évolutions de la demande et de la concurrence. Il semble qu'avec l'aide du FNE, une grande partie des emplois d'ouvriers spécialisés ai été supprimée dans un premier temps. C'est seulement à la fin

¹ Nous avons considéré le chiffre d'affaires comme un indicateur de dynamisme économique, donc de compétitivité. Néanmoins, il serait souhaitable de le pondérer par le résultat (courant avant impôt). Ce qui dans l'état actuel des données est difficile à faire, sept entreprises seulement ayant accepté de fournir cette information, par contre toutes ont indiqué l'évolution de leur CA.

des années 1980 que ces établissements amorcent un bouleversement des structures productives anciennes, ou en d'autres termes une mutation organique qui implique des apprentissages effectués par les acteurs associés à des évolutions dans leurs professionnalités.

Le fait que ces établissements stabilisent leurs effectifs est un bon signe montrant qu'ils ont réussi leur restructuration, même s'ils restent encore fragiles, pour certains d'entre eux. On voit bien que SF, par exemple, n'est pas insensible à la récession de 1991. L'aide publique au conseil représente, pour ces entreprises, outre un apport financier, un apport cognitif majeur dans une période de tâtonnement et de constructions d'une organisation plus adaptables aux évolutions des marchés et des technologies. En définitive, il s'agit plus pour l'Etat d'un investissement de moyen-long terme (5 à 10 ans) que de court terme (3 ans).

Notons pour finir, que dans ces établissements plus qu'ailleurs, les investissements et l'évolution des effectifs restent contingents du comportement des financeurs (actionnariat) face à la rentabilité de leur prise de participation. Les responsables des établissements semblent posséder une marge de négociation en la matière, et évoquent leur rachat par des groupes réputés pour leur stratégie de développement industriel. Mais il peut y avoir concurrence entre des choix d'investissement technologiques coûteux et des choix de croissance d'effectifs (les premiers impliquent nécessairement des réductions d'effectifs). Cela signifie que le temps de travail est mis sous tension, ce qui semble être le cas de SF et de AB qui utilisaient des contrats à durée déterminée et des heures supplémentaires pour pallier à ce problème.

b/ Dans un second sous-groupe se trouvent des entreprises qui ont eu une croissance forte des effectifs, allant d'un taux de 6% à un taux de 13%, en croissance annuelle, avant 1989 ou bien avant et pendant la période de mise en œuvre de l'aide au conseil (SC, GO, AP, GA, FL, CI). Lors de la seconde évaluation, elles envisagent -lorsque ce n'est pas déjà en cours- de ralentir leurs recrutements dans la mesure où elles ont atteint un seuil suffisant pour répondre à la demande. Les recrutements étaient liés à une forte augmentation de la capacité de production issue de gains de parts de marché sur des produits nouveaux ou haut de gamme (production d'emballages carton pour produits de consommation, production de jus de fruits, productions d'appareillages électriques haute et basse tension, services d'assistance technique, contrôle et formation, service de conception, maintenance et réalisation en électricité-électronique). Certaines de ces entreprises ont soit frôlé le dépôt de bilan, soit eu un redressement financier

(GO, SC, FL). Elles sont toutes concernées par une restructuration, pour certaines associée à un rachat ou un changement de directeur (par exemple pour GA et SC ce sont les fils des directeurs, principaux actionnaires, qui prennent la succession et modernisent la PME familiale). Dans le cadre de ces restructurations, qui ont eu lieu dans le courant des années 1980, des entreprises ont bénéficié de l'aide du FNE (cas de SC, GO, CI). Pour trois d'entre elles (GO, CI, AP) cette croissance est, soit directement associée à de nouveaux investissements matériels qui intègrent des automatismes plus sophistiqués (machines à commandes numériques pour GO et CI), soit indirectement, comme cela est le cas pour AP qui vend de l'assistance technique et de la formation aux entreprises. Si pour CI, SC, GA, FL et AP cette modernisation a été, au moins partiellement, associée à une réorganisation des fonctions et des rôles de chacun, pour GO ce n'était pas le cas comme nous l'avons vu dans l'analyse de la réalisation des projets.

Simultanément, cette modernisation des structures productives a conduit ces entreprises à intervenir sur la gestion des compétences des plus anciens et des nouveaux, et notamment sur l'organisation de transferts de savoirs spécifiques (seules GO et FL n'étaient pas réellement concernées), ainsi que sur l'organisation de formations professionnelles externes.

Pour ces entreprises la tendance à la stabilisation des effectifs en fin de période ne peut apparaître directement liée à la conjoncture de 1991 et 1992. Cette stabilisation peut aussi marquer l'entrée dans un rythme plus lent après la fin d'une période d'accroissement important des capacités productives issue d'une stratégie d'insertion sur un créneau commercial porteur. On peut cependant remarquer que l'entreprise GO, lors de la première évaluation en 1989, prévoyait un recrutement de 20 personnes de plus par an. Il reste néanmoins difficile d'en déduire que cette prudence vis à vis du recrutement est issue d'un impact direct de la récession. Compte tenu de ce que nous avons observé sur les rythmes d'apprentissage de cette entreprise, la diminution des perspectives de vente peut être expliquée par des difficultés à satisfaire les exigences du marché en terme de qualité.

c/ Enfin dans un troisième sous-groupe se situent les entreprises (PE, SAM) qui présentent une stabilité des effectifs avant la période de l'intervention publique pour l'aide au conseil. Elles se trouvaient donc sur des segments de marché relativement stables et même en douce croissance. Ces deux entreprises ne semblent pas être affectées outre mesure par la récession de 1991. Cela se comprend aisément pour PE, puisqu'il s'agit d'un établissement hospitalier privé. Par contre le cas de SAM mérite un

commentaire. On retrouve, une fois de plus, une entreprise sous traitante de l'automobile (tout comme AB et FA) qui appartient à un secteur en récession et à concurrence forte. La compétitivité offensive développée par cette entreprise dans les six dernières années, s'est également appuyée sur des investissements massifs en formation de l'ordre de 7 à 8% de la masse salariale.

4. Les caractéristiques des entreprises qui diminuent leurs effectifs en fin de période 1991-1992

Parmi ces entreprises (EG, IC, BP, SM, CER, BOL, CL) il faut distinguer les entreprises qui subissent la conjoncture de 1991 de celles qui semblent avoir eu des problèmes économiques depuis plus longtemps. De toute façon on observe qu'il n'y a pas de réductions massives des effectifs sur l'ensemble de l'échantillon, excepté dans le cas particulier de l'entreprise EG (dépot de bilan).

- certaines entreprises (BP, SM, BOL) qui ont connu une diminution des effectifs en fin de période, ne possédait pas une bonne santé financière en début de période (1989). Elles avaient donc des difficultés financières depuis trois ans ou plus. L'impact de la conjoncture reste là aussi relativement faible par rapport aux contraintes héritées du passé. Trop endettée financièrement SM est finalement rachetée par un groupe après sa modernisation ce qui a permis d'éviter un dépôt de bilan. Ce groupe étranger va tenter de restaurer le résultat de l'entreprise tout en diminuant les effectifs.

- L'entreprise EG dépose le bilan, en raison d'une erreur de stratégie commerciale et de la faible implication de son gérant dans les problèmes de gestion des compétences et de formation. Elle ne subit pas directement l'impact de la récession de 1991:

- l'entreprise CL (service en électricité et électronique industrielle), semblait être inscrite dans une dynamique favorable d'extension des marchés impliquant une croissance de l'emploi. L'évaluation de cette entreprise montre qu'elle n'a pas assez anticipé les évolutions de son activité principale, l'électricité, vers l'électronique en adaptant ses compétences. A cela, semble s'ajouter un souci de la direction de maîtriser les coûts salariaux qui se sont accrus et de rationaliser les recrutements qui se faisaient à partir des demandes des chefs de services -qui n'avaient pas mené de réflexion sur l'organisation du travail et la formation-. Ceux-ci cherchaient visiblement à

combler, par la captation de main d'oeuvre sur le marché extérieur les défaillances de certaines catégories de personnel de l'entreprise. On constate que la réduction d'effectif s'accompagne de précautions, ce sont essentiellement les personnes âgées qui sont concernées (56 et 2 mois) dans le cadre de l'aide FNE. Des pré-retraites progressives permettent la formation spécifique des successeurs, et une opération de mobilité avec un plan de prévention à trois ans est organisée.

- S'agissant des entreprises CER et IC (la première n'a pas été encadrée par LIGE) qui diminuent leurs effectifs le plus fortement lors de la recession de 1991, on observe cependant des comportements différenciés. IC face au déclin des marchés (vente et réparation automobile) restaure ses marges en réduisant ses coûts salariaux. CER investit de façon dynamique dans la formation (5,1% de la masse salariale en 1991) et les matériels, et voit sa situation économique s'améliorer en 1992, même si elle se retrouve plus endettée.

Conclusion

A partir de ces observations nous pouvons affirmer que s'il n'y a pas de liens forts entre la réalisation des séquences identifiées plus haut et l'évolution de l'emploi en croissance annuelle sur la période. Un lien beaucoup plus fort existe entre l'évolution de l'emploi en fin de période et la réalisation de la séquence de référence. Il nous faut cependant rester prudent quant aux hypothèses de stabilité de l'emploi dans le temps à partir de la modernisation de ces entreprises. L'expérience montre en quoi des choix technologiques (cellules flexibles) qui peuvent être à priori rationnels peuvent conduire à des "catastrophes". De ce point de vue, AB représente un exemple éclairant en terme de rupture de logique. Elle était d'abord inscrite dans une logique propre aux "automaticiens", qui est une logique descendante, c'est à dire partant des équipements, allant vers le process, le produit puis le client. Puis elle s'est inscrite au cours de la réalisation de l'aide, dans une logique inverse, en refusant, après une expérimentation d'installer des cellules flexibles entièrement automatisées. Celles-ci n'étaient pas assez performantes pour répondre aux exigences des clients.

II. Relations professionnelles et apprentissages d'acteurs de l'entreprise

A. Concertation, participation et négociation dans la conduite du changement

1. L'intégration des dimensions concertatives, participatives et de la négociation

La majorité des exemples montrent que ces trois aspects sont complémentaires plutôt que concurrentiels dans la conduite du changement et sa stabilisation. Autant dire que les acteurs, les lieux, les moments et les objets de ces démarches ne sont pas les mêmes.

L'observation des faits montre que 5 entreprises (RP, HA, CI, LB, AB) ont mis en oeuvre un accompagnement de leur modernisation en s'appuyant conjointement sur les trois modalités d'actions : la concertation, la participation et la négociation (cf. tableaux 4, 5, 6).

En plus des 5 précédentes, 6 entreprises (SM, PE, FA, SF, AP, HAZ), se sont appuyées simultanément sur des actions de concertation et participation.

Une seule entreprise (CL) a mis en oeuvre la concertation et la négociation sans participation pour son projet de GPE.

Tandis que 5 entreprises ne s'appuient que sur une démarche participative (BP, EG, GA, FL, SC).

Enfin, 2 entreprises n'ont rien réalisé en terme de démarches de concertation (allant au delà d'une information) et de participation (GO, IC).

a/ L'évolution de la concertation avec les IRP

Le résultat principal qu'il faut retenir de l'observation est que pour l'ensemble des entreprises qui ont développé simultanément des actions de concertation et de participation, on note une nette amélioration de l'efficacité de la concertation des IRP.

4. L'implication des salariés et des IRP dans les entreprises ayant bénéficié de LIGE

	Concertation	Participation	Négociation	Représentation	
GO				CE DP	CGC
FL				DP	CFDT
CPE	CP			CE CHSCT	CGT CFDT FO
GA		CP			
SC				CE DP	CGT CGC
CI				CE	
HAZ				CE CHSCT DPE	CGT CGC
RP	CP			CE CHSCT DP	CGT CFDT FO CGC
IC				DP CE	
BP				CE DP CHSCT	CFDT CGT CGC
HA	CP			CE CP	
AP	CP			CE CHSCT DP	CGC CFDT

5. L'Implication des salariés et des IRP dans les entreprises qui ont bénéficié de LIGE

	Concertation	Participation	Négociation	Représentation	
EG	CP				
CL				CCE CHSCT DP	CGT CFDT FO CGC
SF	CP			CE CHSCT DP	CGT CFDT CEC FO
LB				DP CE CHSCT	CFDT CGT CGC
SM				DP CE	CFDT CGC
FA				CE CHSCT	
AB	CP			CE CHSCT DP	CGT CFDT FO CGC CFDT

6. L'Implication des salariés et des IRP dans les entreprises qui ont bénéficié du FACT

	Concertation	Participation	Négociation	Représentation	
CER	CP			CE/DP/CHSCT	CGT
MOD				CHSCT/CE	
ORS				CE	CGT
SAM	CP			CE CHSCT	CGC CGT
BOL				CE/CHSCT	

L'aide publique LIGE, conditionnée à la mise en oeuvre d'actions de concertation (de participation ou de négociation) a eu pour effet de déplacer les objets traités en CE, et de donner plus de consistance aux échanges entre la direction et les représentants des salariés. Ce déplacement porte sur l'intégration de thèmes concernant les modalités de gestion des emplois, de gestion des compétences et de formation, ainsi que le thème de l'évolution des exigences industrielles associée aux premiers. Néanmoins, on ne peut pas parler de réelle symétrie dans ces échanges. En effet, tandis que la force de proposition de l'équipe de direction est très forte, celle des IRP reste très faible et consiste surtout à faire des remarques sur les propositions ou des amendements.

Les objets discutés ont surtout porté sur la démarche d'analyse des compétences existantes et dans une moindre mesure sur la démarche d'analyse des compétences futures. On note que les salariés étaient d'autant plus intéressés à la concertation qu'ils percevaient des risques d'exclusions en terme d'emploi, notamment au sujet de l'analyse des compétences détenues par les salariés. De même, ils ont été sensibles aux débats sur la formation, perçus comme un enjeu important pour la préservation de l'employabilité de chacun. C'est ainsi qu'ont été essentiellement abordées, en CE, des questions concernant l'évolution de l'emploi, la réalisation et l'utilisation des tests de potentiels, des fiches d'évaluation individuelles, et enfin, les populations qui seraient formées et les modalités de reconnaissance de ces formations.

On remarque une seule entreprise dont les Délégués du Personnel ont participé en tant qu'IRP à l'évaluation des compétences (dans le poste), dans un but de réajustement salarial ou de formation (CL). Mais la lenteur des apprentissages de cette entreprises relève en même temps d'un problème de focalisation sur le thème de la justice salariale, qui n'a pas permis d'anticiper suffisamment les évolutions organisationnelles.

b/ Les enjeux de la négociation

Si l'on revient à l'observation des 13 entreprises qui réalisent la séquence de C à F, on observe pour l'ensemble de ces entreprises une stratégie de rationalisation des promotions en fonction des exigences codifiées en terme de compétences. De façon générale cette logique vient affaiblir la règle de rémunération et de promotion à l'ancienneté lorsqu'elle ne tente pas

de s'y substituer. Elle représente un moyen coercitif important en faveur de la demande de formation mais à l'inverse, la participation à des formations professionnelles ne se traduit pas nécessairement et immédiatement en promotions.

Tel est le cas de SF qui n'a pas négocié de nouvelles modalités de promotions dans la grille des classifications. La formation réalisée par des moniteurs en interne selon les référentiels métiers (conducteur d'automatisme) débouche sur une certification professionnelle, mais n'est pas associée à une promotion salariale. C'est la maîtrise complète du poste, évaluée par la hiérarchie, en fonction des résultats en terme de productivité et de qualité qui entraîne l'obtention du coefficient correspondant au poste de conducteur dans la grille de classification.

Si l'on prend le cas de RP où une négociation a eu lieu, celle-ci portait sur la création d'une nouvelle filière de qualification des opérateurs, à coefficients supérieurs à ceux détenus. Les promotions dans cette filière permettent une homogénéisation des compétences détenues par des personnes différentes pour un même emploi. La promotion dans cette filière exige les capacités d'appliquer les connaissances générales et techniques atteintes par l'obtention du CAP-CMA. La titularisation au premier échelon comme agent professionnel est effective avec l'obtention du CAP-CMA. Tandis que le premier échelon de cette filière met en application les connaissances acquises au titre du CAP/CMA (faculté d'analyse, de diagnostic et de mise en oeuvre d'actions curatives), le second échelon, peut assurer, sur demande de la hiérarchie des tâches de maintenance, de contrôle et d'amélioration technique.

On observe différentes stratégies d'entreprises sur le thème de la rénovation de la grille de classification, non sans paradoxes. Mais le plus souvent, les responsables souhaitent en même temps une mobilisation des salariés pour la formation et craignent de ne pas pouvoir maîtriser la masse salariale s'ils formalisent une règle liant étroitement formation et rémunération (Cas de BP). Ce comportement explique qu'il y ait eu peu de négociation sur les classifications à partir des démarche de GPE; seulement 3 entreprises (AB, RP, LB) ont réalisé une négociation sur les 13 qui ont réalisé la séquence de référence, alors que 6 ont modifié leur grille de classification.

En effet, parmi les 13 entreprises qui ont réalisé la séquence de C à F, 6 ont également conduit un projet de type G (restructuration de la

classification) mais seulement (LB, RP, AB, CL) ont négocié de nouvelles filières de promotions (cf. tableau 1).

c/ La création de structures hybrides pour l'analyse des compétence et la démarche participative:

C'est dans la phase d'analyse de l'existant et des besoins, que la démarche participative a été la plus utilisée. On observe par ailleurs, la création de structures à mi- chemin entre la participation directe des salariés et la concertation des IRP.

La concertation pendant la conduite des projets a été effective pour 9 entreprises, mais dans une autre structure que le CE. Ces 9 entreprises recoupent des entreprises qui ont mis en oeuvre simultanément concertation et participation mais aussi des entreprises qui se sont seulement appuyées sur la concertation. Il s'agit de la création de groupes de pilotage multi-hiérarchiques et multi-fonctionnels auxquels participent des représentants des salariés. Mais leur rôle reste ambigu car ils représentent à la fois leur métier, au niveau hiérarchique, et les salariés. Même si l'ampleur de la responsabilité de ces groupes au comité de pilotage variée suivant les entreprises, ils ont tous joué un rôle important dans la coordination et la mise en oeuvre des projets.

Pour 6 des 10 entreprises concernées, les membres du comité de pilotage ont été associés à la création de groupes de travail impliquant des ouvriers, sur l'analyse de l'existant et des compétences futures. Pour une entreprise, ce sont les membres du comité de pilotage qui ont réalisé une enquête dans ce même objectif auprès de la hiérarchie et des salariés (RP).

Pour les 5 entreprises qui n'ont mis en oeuvre que des actions participatives pour l'analyse de l'existant et des besoins, on note une relative efficacité qui trouve ses limites dans la présence de la hiérarchie lors du travail en groupe ou avec le consultant. Dans ce cas, les salariés n'ont pas pu clairement s'exprimer sur les problèmes organisationnels et comportementaux liés à l'encadrement. D'où une insuffisante mise à jour de ces problèmes dans la démarche de GPE qui conduit à une lenteur des apprentissages en raison des blocages structurels (exemple de la hiérarchie qui ne veut pas déléguer certaines tâches).

2. Les caractéristiques structurelles des relations professionnelles et leur évolution

a) L'implication des salariés dans les entreprises sans syndicats et sans instances représentatives du personnel:

Seulement deux petites entreprises se trouvaient sans syndicat et sans IRP: EG et GA.

Selon les informations obtenues, lors de la deuxième évaluation, la démarche de modernisation n'a pas été, dans ces entreprises facteur de création d'IRP, alors même que cela était prévu initialement au cours de l'instruction technique du dossier. Nous avons vu qu'EG a déposé le bilan. Tandis que le responsable de GA -plutôt paternaliste- et ses salariés (40 salariés) bien qu'impliqués dans un processus de changement du travail et de formation sous tutorat des jeunes recrutés, n'envisageaient plus la création d'IRP.

b) L'implication des instances représentatives du personnel dans les entreprises sans représentation syndicale et la participation directe

On compte 4 entreprises (FA, CI, IC, HA) dans cette catégorie dans le cadre de LIGE et 2 dans le cadre du FACT (MOD, BOL). La démarche de modernisation n'a pas induit d'adhésions à des syndicats dans ces entreprises, ce qui est plutôt bon signe, dans la mesure où cette adhésion reflète pour les salariés concerné un dernier recours. A l'exception de IC, où la participation directe était réduite comparée aux autres entreprises, ces entreprises ont impliqué leurs salariés dans la conduite du changement à travers différents processus.

Un processus de concertation a été initialisé sur la base de l'information des salariés en CE. qui a évolué dans ce sens pour CI dont les représentants ont demandé en CE d'être en nombre supérieur pour mener à bien l'organisation des allers-retours entre la direction et les salariés, ce qu'ils ont obtenu. Pour HA, même si la direction a manifesté son souhait de consulter les représentants en CE, la démarche ne semble pas "avoir prise" par contre la participation directe dans les cercles de qualité semble connaître un regain d'activité. Dans le cas de FA, on note que l'essentiel de la conduite du changement ne s'est pas passé en CE et que le CHSCT semble plus actif dans ce domaine où il apporte son expertise. Lors de la mise en place de la nouvelle organisation, qui implique des déplacements dans les rôles joués par

l'encadrement intermédiaire, la Direction s'est entièrement appuyée sur les opérateurs de production, cooptés par les salariés à "la tête" de chaque "mini-usine". En ce qui concerne les entreprises qui ont bénéficié du FACT, le climat social de BOL, tendu auparavant, s'est beaucoup amélioré, grâce à la concertation et la constitution de groupes de travail, tandis que pour MOD, au cours de la modernisation qui s'est appuyée, sur la création de groupes de travail, le responsable CHSCT, vecteur d'informations dans l'entreprise s'est trouvé nommé responsable sécurité pour l'ensemble de la société.

c) L'implication des instances représentatives du personnel dans les entreprises avec syndicat, et la participation directe.

Parmi les entreprises qui ont bénéficié de l'aide LIGE, 13 entreprises associaient présence syndicale et IRP, et parmi les entreprises qui ont bénéficié de l'aide FACT, nous comptons 3 entreprises. Cinq entreprises se sont appuyées sur un Comité de Pilotage (CP) impliquant des IRP, mais nous retenons que celui-ci peut jouer différents rôles allant de la fonctions de relais de l'information à la participation directe dans la construction de la démarche de modernisation. Si ces structures n'ont pas été pérennisées, sauf dans le cas de SF où il s'est agit de gérer l'organisation de la formation et dans le cas d'entreprises "FACT", où les Comités de Pilotage jouent un rôle d'expertise sur les conditions de travail, on note une amélioration globale de la capacité d'information et de concertation en CE à l'exception de HAZ. La création de structures hybrides, dans une première phase du dispositif a été un facteur d'amélioration de l'état des relations professionnelles notamment en CE, et de développement des objets d'intérêts sur des thèmes plus étroitement liés à l'organisation, la gestion et la formation.

De façon générale, il faut remarquer qu'une non implication des instances représentatives du personnel n'est pas seulement le résultat de la volonté du patron de l'entreprise. Dans le dispositif LIGE, les IRP ont montré une faible capacité d'appropriation de la démarche de réflexion sur les pratiques de gestion des compétences et d'organisation de la formation. Souvent les personnes enquêtées ne s'estimaient pas compétentes dans ce domaine pour en débattre. Par contre dans la mise en oeuvre de l'aide FACT l'implication et l'appropriation des démarches de modernisation étaient beaucoup plus importante.

Ce résultat essentiel de la comparaison FACT-LIGE montre, qu'il pouvait y avoir une fécondation mutuelle des deux perspectives. D'un côté c'était la capacité d'anticipation qui prédominait et de l'autre une meilleure

appropriation par les IRP de la démarche de modernisation à partir de l'expertise des représentants des salariés en CHSCT.

B/ Le rôle des intervenants externes dans le dispositif public

1. Le rôle et les faiblesses de l'intervention du consultant: démarches et méthodes

a) les démarches et méthodes:

Les apports du consultant concernent les démarches et méthodes proprement dites. Même si certaines entreprises reconnaissent qu'elles auraient conduit par elles mêmes des actions de modernisation, elles affirment qu'elles n'auraient pu le faire avec autant d'efficacité sans l'aide du consultant. Ce dernier a apporté plus de rigueur dans les démarches mais aussi une prise en considération plus réaliste du temps nécessaire pour les mener à bien. A cela s'ajoute une méthodologie par étape et l'établissement d'une hiérarchie des priorités.

Dans les faits, on observe une certaine homogénéité dans l'enchaînement des étapes lorsque celles-ci sont abordées, avec des démarches propres à chaque étapes et des méthodes différenciées suivant les consultants.

Une première étape a porté pour l'ensemble des entreprises (sauf GO), sur une meilleure connaissance de l'existant, qu'il s'agisse de projets à dominante organisationnelle ou prévisionnelle. Pour les premières entreprises à dominante organisationnelle, le consultant a réalisé ou conduit une sorte d'état des lieux de l'organisation des services, fonctions, postes (SC, RP, GA, CI, HAZ, FL). Pour les projets à dominante prévisionnelle, toutes les démarches de ce groupe ont consisté à réaliser soit un repérage des emplois-type (EG, AP, BP, CL) ou carte des métiers (AB, HA) ou plus simplement structure des emplois (IC). Cette démarche a été, suivant les entreprises, liée d'une part à la connaissance des compétences détenues effectivement par les salariés, soit au moyen de tests (AB, SF), soit au moyen d'entretiens souples (EG, AP, FA). D'autre part, cette approche a pu être associée à l'expression des salariés sur les défaillances de l'organisation actuelle (RP, LB, FA) et sur les formations souhaitées (EG, PE, SM).

Une seconde étape a plus concerné la connaissance des évolutions des emplois, métiers et compétences, c'est l'aspect prévisionnel. Mais là aussi les façons de faire vont différer, elles sont d'ailleurs plus ou moins intégrées à l'analyse de l'existant. On observe deux niveaux dans l'analyse des évolutions des métiers ou compétences :

- un niveau plutôt macro-économique, portant sur l'évolution des emplois en fonction de l'activité économique du secteur de l'entreprise et en rapport avec sa stratégie. Cette analyse est réalisée par le consultant en coordination avec le niveau de décision le plus centralisé (DG, DRH, parfois d'autres cadres, spécialistes professionnels).

- un niveau d'étude plutôt micro-économique qui consiste à savoir quelles sont les conséquences précises de l'évolution des activités économiques de l'entreprise sur les postes ou situations de travail. On retrouve alors un clivage entre deux types de démarches, celles qui intègrent les souhaits des salariés émis lors de l'analyse de l'existant (ce sont les entreprises qui ont combiné concertation et participation) et celles dont la connaissance des évolutions reste floue (HA, IC, CL : les opérateurs, agents de maîtrise ne s'expriment pas sur l'évolution de leurs poste et rôle).

La troisième étape a porté sur la recherche de solutions vis-à-vis des inadéquations observées en terme d'organisation des compétences, mais aussi de rémunérations.

- Pour deux entreprises, la démarche a surtout porté sur la rénovation de la classification des postes (IC, CL) avec évaluation de la qualification des salariés.

- Pour une autre partie des entreprises, celles qui avaient manifesté un projet à dominante organisationnelle, la démarche du consultant a essentiellement consisté en la proposition d'une réorganisation des postes, services ou fonctions. Cette réorganisation a été associée dans 5 cas (FL, RP, CI, HAZ, GA) à une élévation des niveaux de compétence par la formation, associée dans certains cas au transfert des savoirs (HAZ, CI, GA). On note pour HAZ, la présence simultanée de deux consultants, un pour la réorganisation et un autre pour la démarche compétence, sans que ceux-ci aient réellement collaboré. Enfin, parmi les 5 cas précédents, 3 ont modifié en même temps la classification des postes (GA, RP, CI).

- Pour certaines entreprises qui avaient manifesté des projets à dominante prévisionnelle et dont le travail du consultant ne consistait pas en une réorganisation, on observe, en fin de période, un rapprochement entre

des projections en terme de compétences et formation avec les changements organisationnels en cours (BP, HA). Pour l'entreprise BP, on note même, qu'en début de période, il n'y avait pas intégration de la démarche formation entamée par un consultant avant LIGE à la démarche compétence conduite par un autre consultant dans le cadre de LIGE, et enfin la démarche d'informatisation et d'implantation de logiciels dans les agences conduite par un troisième consultant. En fin de période, on semble observer une rationalisation a posteriori des actions de formation à partir des résultats de la démarche compétence. De même, les services qui s'occupaient de la réorganisation et les responsable des Ressources Humaines semblent intensifier leur relation.

D'une façon générale, les contenus des formations explicités par les entreprises sont liés à leur capacité d'anticiper les nouvelles compétences nécessaires. La qualité des opérations de formation et leur efficacité va donc dépendre de la conduite des premières étapes (analyse de l'existant, anticipation des compétences, réorganisation). Lorsqu'il y a eu une analyse des modes opératoires nouveaux ou des situations de travail avec les problèmes rencontrés, comme cela fut le cas pour 9 entreprises (AB, SF, RP, EG, AP, HAZ, LB, SM, FA), le contenu de la formation est plus rigoureux et adapté aux nouvelles exigences productives. La prise en compte des projections organisationnelles a pu se faire à partir de lignes de production expérimentales, ou approchantes, pour les métiers concernés. Du point de vue de l'efficacité de la formation, le rôle qu'a pu jouer la hiérarchie directe dans les premières étapes a largement conditionné leur comportement dans l'atelier vis-à-vis des personnes recevant les formations.

Il ressort de l'analyse des monographies que, dans tous les cas sauf 3, l'intervention d'un consultant a représenté un apport cognitif sur la conduite du changement concernant les pratiques de gestion, organisation ou formation, même si cette intervention n'a pas complètement correspondu aux attentes de l'aide publique. Bien sûr, cet apport concerne un nombre variable d'acteurs suivant les entreprises, en raison de la plus ou moins grande centralisation dans la mise en oeuvre des projets mais aussi des capacités d'appropriation.

b) Apports et limites dans les démarches des consultants

Suivant les démarches suivies par les consultants, on peut mettre en évidence les principales limites rencontrées par leurs interventions -ces limites concernent la moitié des entreprises- et leurs principaux apports.

les points de blocage sont les suivants:

- Pour 3 entreprises (GO, PE, IC) la démarche n'a pas sensiblement modifié les projets initiaux qui portaient dans deux cas, sur l'élaboration d'actions de formation et, dans un cas, sur l'homogénéisation des pratiques de rémunération. Dans le seul cas (IC) où une instruction technique de l'ANACT a eu lieu, les recommandations effectuées ont été partiellement prises en compte, seul l'aspect très global de construction d'une matrice des emplois a été retenu sans démarche concertative et participative. Pour PE, on remarque que le consultant n'a pas tiré profit de la démarche de concertation et participation qui mettait en évidence des problèmes organisationnels, peut-être parce que la demande du directeur portait seulement sur un plan de formation. De plus, le projet de formation a été abandonné après que le directeur est attendu une année une réponse de l'administration concernant sa demande de convention-formation FNE.

Au-delà de ces exemples forts, on observe un relatif blocage qui provient d'un côté des acteurs de l'entreprise, et de l'autre des consultants, dans la mise en évidence de problèmes organisationnels. Le blocage principal, et ce n'est pas une nouveauté, porte sur le rôle de l'encadrement et en particulier de la hiérarchie directe qui est amenée à changer profondément, face aux exigences de gestion d'équipe et de mobilité professionnelle des individus qu'elle supervise.

Néanmoins, on note qu'en fin de période, dans la plupart des entreprises, les acteurs, surtout ceux de la direction, saisissent plus clairement cet enjeu lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre les formations acquises par les opérateurs ainsi que les nouvelles procédures de gestion.

- Pour 9 entreprises (IC, GO, CL, GA, BP, SC, FL, HA, SC), la limite rencontrée dans l'intervention des consultants concerne un centralisme des démarches de GPE ou de réorganisation que les consultants n'ont pas pu contrebalancer. Il en résulte pour ces entreprises, une mauvaise ou une lente appropriation des démarches par les salariés. C'est toujours en fin de période

que l'on observe des balbutiements dans cette appropriation qui en plus est très hétérogène selon les acteurs (appartenant à une même catégorie professionnelle ou hiérarchique).

Ces entreprises sont parmi celles qui n'ont pas su intégrer, ni simultanément, ni alternativement, concertation et participation. Dans le cas où une démarche participative a été mise en oeuvre pour l'analyse de l'existant, on observe une faible efficacité de celles-ci lorsque la hiérarchie directe est présente. Les entretiens deviennent plus directifs et limitent l'expression des salariés. Ce qui renvoie au problème évoqué au dessus. Enfin, on remarque dans deux cas d'entreprises (HA, CL), une lourdeur des démarches de GPE proposées par le consultant qui vient renforcer le centralisme dans la conduite du projet. Cette lourdeur reste associée à la volonté d'appliquer des modèles de GPE standards sans souci de simplification en vue d'une meilleure opérationnalisation et appropriation par les acteurs de l'entreprise.

Les principaux apports du consultant ,outre la démarche d'ensemble, sont les suivants:

- Pour une moitié des entreprises, l'intervention du consultant a modifié l'attitude de l'équipe de direction vis-à-vis des salariés. Il s'agit, au-delà d'un apport en terme de démarche par étape et d'élaboration de procédures et méthodes, d'un apport sur les façons d'être ensemble et donc de travailler ensemble. Une telle évolution n'est pas évidente a priori, comme le montre l'entreprise RP, qui avec l'aide de LIGE, a pu bénéficier d'un deuxième consultant jouant un rôle de médiateur dans le groupe de pilotage, entre l'ingénieur et les ouvriers peu accoutumés à échanger des points de vue.

Dans l'entreprise AB, le responsable du personnel reconnaît avoir changé d'attitude vis-à-vis des salariés après avoir vu le consultant travailler. Celui-ci allait tout simplement discuter directement avec les ouvriers "sans faire de discours".

Ces changements ne sont pas annexes étant donné les cloisonnements hiérarchiques issus d'une logique bien française de distinction.

- Un autre aspect important de l'intervention des consultants a été d'impliquer la direction générale dans le projet LIGE lorsque celle-ci n'en était pas le maître d'oeuvre, ce qui était le cas pour 6 entreprises de

l'échantillon. Sur ces 6, 4 ont bénéficié de l'implication de la direction, en partie grâce aux exigences du consultant, mais aussi des représentants des salariés, des intervenants publics (ANACT, IT), et enfin des responsables de Ressources Humaines.

Cette implication de la direction apparaissait comme une garantie de la pérennité des nouvelles procédures et des pratiques mises en oeuvre, essentiellement dans le domaine de la gestion des emplois et des compétences. Une telle volonté paraît justifiée puisque, dans une entreprise (IC) sur les 2 qui n'ont pas bénéficié de cette implication, le départ du secrétaire général, maître d'oeuvre du projet, a fait perdre à l'entreprise les connaissances que lui avait transférées le consultant. La situation aurait été moins grave si la démarche avait été décentralisée. Par ailleurs, le consultant de cette entreprise a fait part de son regret vis-à-vis du manque de disponibilité du représentant local de l'ANACT pour l'orientation du projet.

La deuxième entreprise (EG) montre la justesse des mises en garde de l'instruction technique de l'ANACT. Elles renvoient à la faible implication du directeur financier -principalement intéressé par l'apport financier de l'aide publique-, ainsi que par la prise de risque importante constituée par un gros contrat avec un client. En raison de ces deux données, moins d'un an après la signature de la convention, l'entreprise déposait le bilan.

2. Le rôle des acteurs publics

a) La coordination des interventions des acteurs publics

Dans la phase expérimentale du dispositif, les acteurs publics semblent avoir eu des difficultés à trouver des repères pour leur intervention et leur coordination. Nous retiendrons essentiellement que les différents acteurs n'ont pas joué des rôles différenciés mais plutôt substituables à l'exception de rares entreprises où une complémentarité était observable entre le représentant de l'ANACT et l'inspecteur du travail ou le chargé de mission. Il en est de même entre les rôles qui ont pu être joués par les inspecteurs du travail impliqués dans le dispositif, les chargés de mission et les DRTE ou DDTE, chacun prenant en charge les informations sur les procédures, et les conseils à donner à l'entreprise pour la formalisation de son projet dans le sens requis par l'aide. De ce point de vue, une instruction technique à la demande de la personne des services déconcentrés en charge du dossier est tout à fait pertinente.

Pour ce qui concerne le suivi des dossiers, nos investigations ne sont pas aller assez loin pour être catégorique sur ce point. Mais du côté des entreprises, il nous a été répondu, non systématiquement, qu'une fois la convention signée, plus personne n'avait été vu. Ce qui pour certains responsables référait à un souhait de bénéficier d'informations supplémentaires, et pour d'autres, à l'idée que les représentants des services avait fait le travail qui leur était imparti. Du côté des salariés le souhait de rencontrer le représentant des services déconcentrés par la suite pour "faire le point" était manifesté. Le rôle de ce représentant dans le suivi du projet a favorisé dans certains cas un enchaînement rationnel des aides publiques. C'est notamment le cas du FNE, dans le cadre de la prévention des risques d'exclusion du marché du travail et de la formation qui a succédé à LIGE (CI, SF,FL).

b) La perception des acteurs de l'aide publique et de leurs apports par les entreprises

Certaines conventions LIGE ont été enclenchées sur l'initiative d'inspecteurs du travail. Ceux-ci se sont trouvés interpellés par les acteurs de l'entreprise au cours de leurs visites et en particulier par les préoccupations des salariés (par exemple vis à vis des conséquences sur l'emploi d'investissements technologiques), qui rejoignaient celles des responsables de gestion des Ressources Humaines. Dans ces cas l'inspecteur a aidé au montage du dossier et avec les responsables et le consultant a discuté des axes principaux de l'aide publique. Dans ces cas il est clair que la perception de l'inspecteur a été renforcée dans un sens positif.

Dans les autres cas les inspecteurs du travail sont perçus comme jouant un rôle négligeable si ce n'est inexistant dans le dispositif. Dans le meilleur des cas ils ont été les relais pour trouver la personne compétente des services pour aider au montage du dossier.

Les chargés de mission DRTE et DDTE ont joué le même rôle que les inspecteurs qui se sont impliqués dans le dispositif. Le suivi du dossier qu'ils ont effectué est apparu comme le plus structuré et le plus structurant.

Les DRTE et DDTE ont prioritairement joué un rôle d'information sur l'existence du dispositif dans le cadre de la promotion de la politique ministérielle. Cette information a eu lieu soit dans des lieux de rencontres du milieu patronal (Chambre de commerce et d'industries, syndicats patronaux,...), notamment lors de réunions-débat ou de manifestations

publiques. Certains-d'entre eux, particulièrement dynamiques dans cette phase expérimentale, ont orienté les chefs d'entreprises dans le montage du dossier.

Au niveau de l'intervention de l'ANACT dans le cadre de LIGE, nous avons remarqué l'inquiétude de ses intervenants quant à la réalisation des projets initiaux suivant leur recommandation dans les instructions techniques, et l'expression du sentiment qu'un suivi minimum était nécessaire.

De façon générale, sous tendu par l'idée de démocratie industrielle, le rôle joué par les acteurs publics doit être souligné, même si celui-ci n'était pas reconnu par les chefs d'entreprise qui s'étaient appropriés la démarche entre temps. L'intervention des différents acteurs publics a permis de contrebalancer la frilosité d'une grande partie des consultants et des représentants d'entreprises quant aux démarches de concertation, participation et négociation. C'est du moins ce qui ressort des entretiens avec les salariés qui reconnaissent qu'une telle attention ne leur avait jamais été accordée, alors même qu'ils pouvaient jouer un rôle dans les IRP. L'exemple le plus significatif est RP.

A partir du moment où ceux-ci disposent de critères clairs et argumentés, leur travail, notamment celui de l'instruction des dossiers, est plus aisé. L'écoute de ces acteurs publics est cependant étroitement liée aux relations qu'ils ont entretenues dans le passé avec les acteurs de l'entreprise. Ainsi, la motivation et la professionnalité des acteurs publics qui ont activement participé à ce dispositif ne pouvait pas remplacer leur inscription dans un réseau d'échanges continus qui édifie des relations de confiance.

Cependant, leur volonté d'inscription dans ces relations avec les acteurs de l'entreprise rencontre deux limites importantes : leur disponibilité du fait de leur charge de travail, plus ou moins accentuée suivant les régions et de leurs catégories professionnelles, et leur mobilité. Une bonne gestion de cette mobilité -transfert des dossiers, présentation au réseau- pourrait représenter un palliatif à ce qui a été présenté, par les entreprises, comme un inconvénient majeur de l'administration du travail lors de l'évaluation de l'aide LIGE.

III. Bilan final de l'évaluation: L'aide au conseil, un dispositif à développer en faveur de l'emploi

Dans l'ensemble, pris avec le recul du temps, le dispositif LIGE apparaît comme un succès quand on le compare aux objectifs qui lui étaient assignés.

A. Apprentissages des acteurs de l'entreprise et intégration des projets de modernisation

1. Commentaire des graphiques de l'évaluation

Le principal résultat de l'évaluation est la mise en évidence d'un apprentissage collectif dans la plus grande partie des entreprises de l'échantillon. Cet apprentissage porte, en fin de période, sur une meilleure intégration dans un ensemble relativement cohérent, des actions de modernisation de différentes natures. On observe une intégration par palier, au fur et à mesure que le temps s'écoule, qui peut être représentée par la courbe I sur le schéma n° 1 suivant.

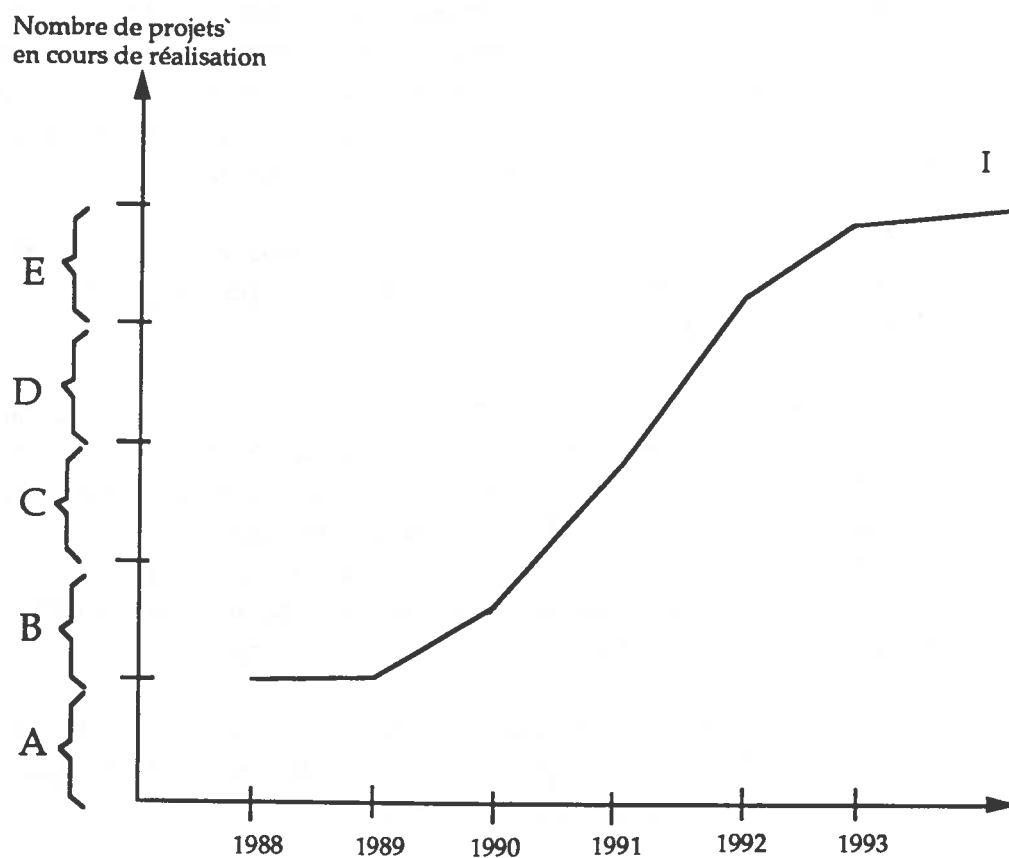
Ce schéma représente une trajectoire type de l'apprentissage d'entreprise à partir de la période d'intervention du consultant dans le cadre de l'aide publique. Il ne doit pas occulter les difficultés de l'apprentissage du changement, qui se traduisent par des tâtonnements ou phases d'essais et d'erreurs. En effet, la mise en oeuvre des différentes démarches ne signifie pas qu'il y ait eu une mise en cohérence ou intégration immédiate entre elles. Ces projets ont pu, par exemple, impliquer des acteurs différents sans que ceux-ci échangent des points de vue ou se mettent d'accord auparavant ⁽¹⁾.

Au-delà d'une compréhension de la complexité des mutations et de la mise en oeuvre de procédures, c'est la question de l'adhésion qui est posée.

¹ Nous disons qu'il y a une intégration complète lorsque l'on observe dans les pratiques des acteurs de l'entreprise une cohérence des actions qui relève des différents projets initiaux (A,B,C,...).

Schéma 1

Intégration des projets dans le temps



Exemple de trajectoire type (entreprise AB) :

Projets	Nature
A	Investissements technologiques étalés sur 3 ans
B	Repérage des compétences (requisies et détenues)
C	Formation suivant des référentiels métiers (élargissement des compétences)
D	Négociation d'un accord sur la rémunération et la classification
E	Sensibilisation de la maîtrise au rôle de gestion de la formation des individus et gestion des équipes

Le processus d'intégration par palier que nous avons observé dans les entreprises se traduit sur le graphique 2 de l'évaluation, par des déplacements vers le centre. Les entreprises qui sont entrées par un projet de réorganisation se sont orientées ensuite vers un projet lié à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. De même, parmi les entreprises qui sont entrées dans la convention LIGE par un projet de GPE, la majorité intègre en fin de période des projets organisationnels.

Nous pouvons distinguer cependant différents stades d'intégration représentés par les trois groupes (3, 4, 5) au centre du graphique 3, conformément à ce qui a été dit précédemment.

Le processus d'intégration par palier que nous avons observé dans les entreprises se traduit sur le graphique 2 de l'évaluation, par des déplacements vers le centre. Les entreprises qui sont entrées par un projet de réorganisation se sont orientées ensuite vers un projet lié à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. De même, parmi les entreprises qui sont entrées dans la convention LIGE par un projet de GPE, la majorité intègre en fin de période des projets organisationnels.

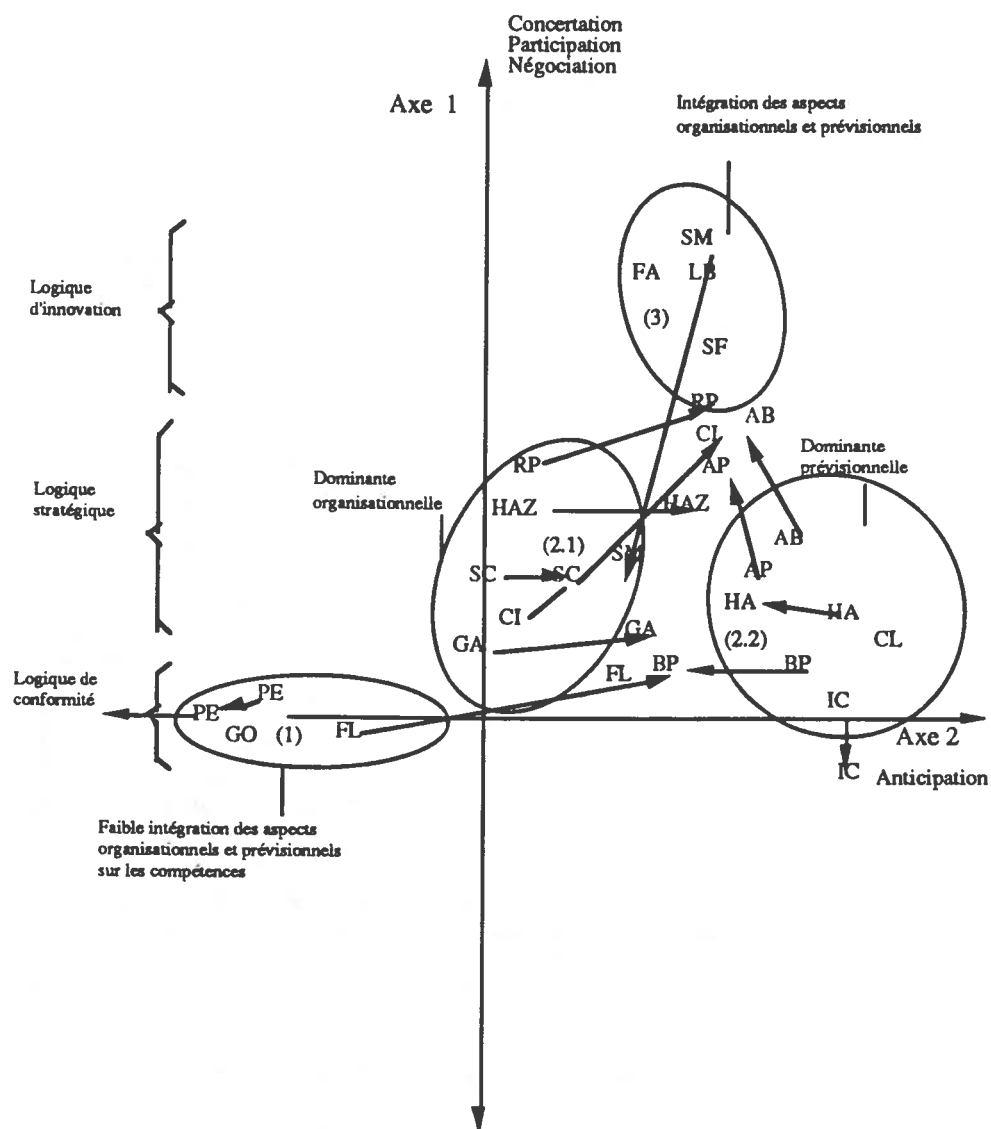
Nous pouvons distinguer cependant différents stades d'intégration représentés par les trois groupes (3, 4, 5) au centre du graphique 3, conformément à ce qui a été dit précédemment.

2. Les apports et l'intérêt de l'aide publique au conseil (LIGE)

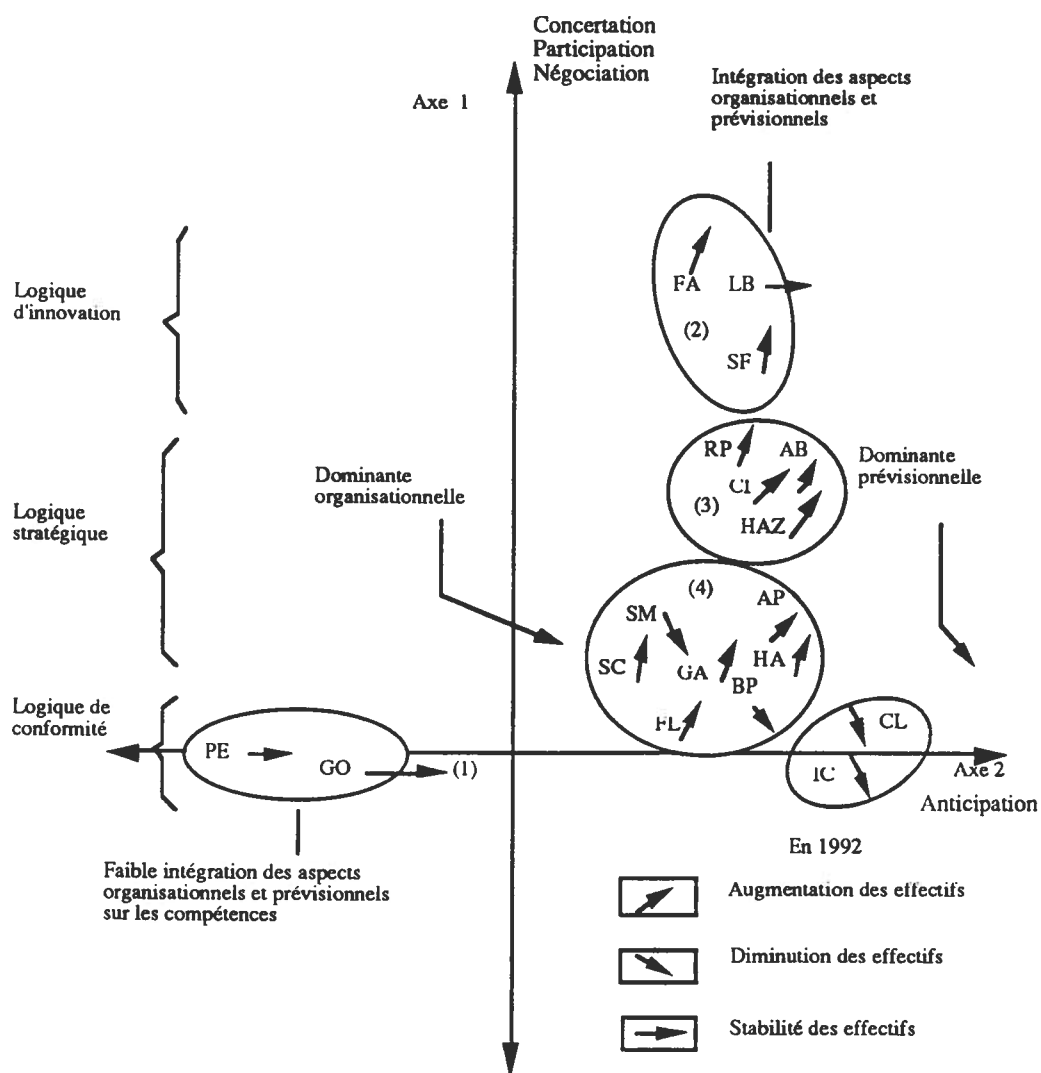
Les résultats d'ensemble confirment la corrélation entre la rapidité d'intégration dans le temps des différents projets de modernisation (technologiques, produits, organisation, compétences, formation, négociation) et la capacité d'implication des acteurs concernés par le changement qu'il s'agisse de concertation (présence d'IRP), de participation ou de négociation.

Graphique 6

Déplacement des entreprises
suivant les critères de l'évaluation
(1992)



Graphique 7
Situation finale des entreprises
suivant les critères de l'évaluation
(1992)



On remarquera, a posteriori, une relation plus claire entre l'évolution de l'emploi et la capacité de modernisation de l'entreprise puisque les entreprises qui cessent de recruter ou diminuent significativement leurs effectifs se retrouvent dans la moitié inférieure du graphique. Sans établir de lien de causalité unique, on peut avancer que l'application du dispositif public a permis d'améliorer l'emploi à moyen terme en développant une compétitivité organique et plus offensive, en particulier sur les bases du changement de l'organisation du travail associé à l'organisation de la formation de jeunes (pas forcément diplômés). L'amélioration de l'employabilité de ces catégories réduit d'un côté les possibilités d'exclusions difficilement corrigibles sur le marché du travail externe -elle agit donc sur une partie du chômage de longue durée-, tandis que d'un autre côté elle favorise le passage du système éducatif au monde professionnel, ce qui n'est pas sans effet non plus sur le chômage de longue durée.

Enfin nous pouvons avancer que l'intervention de l'aide publique, en finançant le travail d'un conseil externe en vue de favoriser la modernisation des entreprises a rendu possible un apport cognitif vital (hiérarchisation des actions, codification des procédures, rigueur, transferts d'expériences) même si certaines entreprises avaient d'elles mêmes proposé des outils et auraient réalisé des actions dans ce sens. De même, elle a favorisé des façons de travailler allant dans un sens plus relationnel, sans établir des frontières sociales rigides entre des catégories précises de salariés.

3. Les aspects les plus problématiques de la modernisation des l'entreprise pour l'aide publique au conseil

a) L'implication de l'équipe de Direction dans les établissements de société

Souvent, le projet de modernisation qui porte sur la gestion des Ressources Humaines est porté par le responsable de la gestion des ressources humaines. Au delà de la question de l'articulation de ce projet aux projets éventuels de réorganisation, c'est celui de l'implication de l'équipe de Direction qui est posé. Le problème que cette absence d'implication pose est celui de la légitimité du projet auprès des acteurs de la hiérarchie et de l'encadrement qui en est le démultiplicateur. Plus précisément cette appropriation, favorisée par une implication en amont dans la construction du projet, est nécessaire pour assurer d'un côté la pérennité de la modernisation

et de l'autre la diffusion des pratiques recherchées. On peut se référer pour des exemples précis aux cas des entreprises IC et AP, dans la deuxième partie de ce rapport. La solution envisageable est bien sur la présence physique de représentants de l'équipe de direction en plus du responsable du projet dans des instances où s'élaborent les principales démarches et procédures. Bien sûr nous avons vu que le consultant à également son rôle à jouer de ce côté.

b/ Les chefs de services et agents de maîtrise

Si la nécessité de veiller, dans la modernisation des entreprises, aux compétences des ouvriers ou employés relève de plus en plus du domaine de l'évidence, il n'en est pas de même pour les compétences de la hiérarchie intermédiaire et de l'encadrement. Comme nous avons pu le démontrer dans les évaluations monographiques, ces niveaux sont moteurs dans les transformations et nécessitent une attention particulière dans la mise en oeuvre de l'aide au conseil. La modernisation de certaines entreprises est venue buter sur une nécessité d'évolution des compétences de ces acteurs de la hiérarchie.

Il s'agit d'une part d'une capacité à travailler et faire travailler collectivement. D'autre part, il s'agit de leur capacité à connaître et reconnaître les nouvelles compétences de leur personnel. Cette connaissance porte sur la capacité à anticiper les compétences nécessaires en fonction de l'évolution des exigences productives, qui doivent elles-mêmes se traduire par des adaptations de l'organisation. La reconnaissance porte sur l'habileté à estimer et mettre en oeuvre le changement organisationnel impliqué par l'élargissement des compétences des personnes. Elle porte finalement sur la capacité à gérer les carrières des individus.

B/ Quelles orientations pour l'action des services et la mise en oeuvre de l'aide au conseil aux entreprises?

Cette dernière partie doit être vue comme un guide complémentaire dans la recherche des règles à se donner pour obtenir une efficacité optimale du dispositif. Cette optimalité est donnée d'un côté par la satisfaction des acteurs de l'entreprise qui bénéficient de l'aide au conseil et de l'autre côté, par la satisfaction des acteurs qui l'ont préconisée, dans une perspective d'amélioration de l'emploi à moyen-long terme. Le suivi de l'expérimentation montre qu'il faut un dispositif attentif si l'on souhaite réduire au maximum les blocages. Il s'agit donc d'attirer l'attention sur l'expérience acquise et de suggérer à partir d'elle, un certain nombre d'avis ou d'orientations possibles sur des points précis dans la mise en oeuvre du dispositif. Nous voudrions

parvenir à expliciter des modalités d'actions vers lesquelles il faut tendre, en prenant en compte les temporalités d'apprentissages de chacun.

1. Quelques réflexions sur les niveaux pertinents d'intervention et leurs modalités de coordination

Bien que cela puisse sembler surprenant, nous proposons de nous appuyer sur l'exemple de l'entreprise AP de l'échantillon, pour bien mettre en évidence les enjeux de la modernisation des entreprises. Loin d'assimiler les services déconcentrés au fonctionnement d'une entreprise, nous voulons simplement montrer qu'il existe des mécanismes économiques et sociaux structurants, qui peuvent être transversaux à ces deux organisations, avant de déduire les niveaux d'intervention et de coordination pertinents.

a) Mutations socio-économiques et transformation des professionnalités:

Pour répondre aux nouvelles exigences issues de l'évolution technologique des entreprises, AP développe, au côté de son activité de contrôle-prévention, des activités d'assistance et de formation technique des opérateurs intervenants sur les matériels. Cette entreprise, qui assurait auprès d'autres entreprises, une activité de contrôle-règlementaire d'installations industrielles, sous tutelle de l'Etat, pour la prévention des risques (nucléaire, aéronautique, matériels électriques ou automatisés), voit ses métiers se transformer. Bien que l'exercice de ces activités conduise à une nécessité de mettre en oeuvre, pour chacune d'entre elles, des compétences précises et bien identifiées, il apparaît dommageable de les cloisonner par rapport à l'activité de contrôle-prévention dans la mesure où c'est par cette dernière que des demandes, telles que l'assistance et la formation technique, parviennent à l'entreprise.

Il lui reste donc à développer des domaines de compétences, avec des zones de recouvrement, permettant de répondre à des exigences qui se sont différenciées dans le temps. Il s'agit de donner les repères professionnels indispensables favorisant une intervention optimale. Par exemple les compétences mises en oeuvre dans l'activité de contrôle sont complétées à partir de l'élargissement d'une culture technique.

On peut maintenant expliciter l'idée de mécanismes structurants macro-économiques et sociaux transversaux, que les mutations d'entreprises étudiées dans ce rapport semblent confirmer.

Au cercle vertueux de croissance d'après guerre était associée une relative stabilité des structures productives, où l'on embauchait sans se poser les problèmes de la qualification et de l'entretien de capacité d'apprentissage des ouvriers puisque, l'organisation scientifique du travail qui était à l'oeuvre (conception et management d'un côté, exécution de l'autre) . C'était aussi l'épopée des ouvriers spécialisés. Après une période de tension sur l'emploi lors de la reconstruction des structures productives (1945-1955) on assiste au développement de politiques du travail par les gouvernements tout comme par les entreprises qui recherchent des gains de productivité.

Jusqu'au milieu des années 70, dans les services spécialisés des ministères chargés du travail, les préoccupations vis à vis de l'emploi en dehors des grandes restructurations sont restées relativement moins importantes vis à vis d'une élaboration de règles et un besoin de faire respecter le code du travail . La plupart des industries se sont trouvées dans une période de régulation où la recherche d'efficacité économique n'impliquait pas, a priori, de profondes mutations des structures productives. Des entreprises du type de AP -qui est une association- , ainsi que des organismes publics, tels que l'Inspection du Travail, ont joué un rôle de régulateur dans des domaines bien spécifiques tout au long de cette période.

Tout autre est la situation à la fin des années 1980. Les études de cas de cette évaluation sont exemplaires. Des mutations profondes sont à l'oeuvre dans les entreprises qui tentent de s'adapter à la concurrence à partir de l'introduction de technologies et d'adaptation ou développement de produit. Ce sont les structures associées à la période de régulation précédente et leur transformation en vue d'une meilleure efficacité économique et sociale qui sont en question. Dans ce contexte des activités comme celle de AP évoluent et exigent un déplacement des professionnalités de ses intervenants. Il semble que la même logique de fond soit à l'oeuvre pour les services déconcentrés du travail qui interviennent auprès des entreprises. Non pas qu'il y ait désormais un respect systématique des conditions de travail et d'emploi réglementaires, mais dans une phase où des responsables d'entreprises, des salariés et leurs représentants peuvent se trouver démunis, face aux démarches de conduite du changement, il semble que les interlocuteurs représentants l'Etat au niveau local ou micro-économique aient un rôle crucial à jouer.

D'un côté les problèmes soulevés par les salariés peuvent être: la crainte d'investissements technologiques ou paradoxalement la perception de

leur nécessité, la crainte vis à vis de licenciements et de l'exclusion, la perception du besoin d'être formé ou la crainte de cette formation, des conditions de travail et de prévention des risques insuffisantes, une organisation du travail facteur de tensions sociales, une insuffisance dans l'information ou la consultation des IRP.

D'un autre côté les problèmes soulevés par les responsables d'entreprise ou les responsables des Ressources Humaines et autres membres de l'équipe de direction, peuvent être: les investissements technologique et leurs conséquences sur l'emploi, les compétences et les métiers de demain, l'organisation du travail (postes, services, fonctions), le recrutement de certains niveaux de qualification, l'organisation de la formation en lien avec la construction de référentiels métiers, la construction de nouvelles grilles de classification.

Si ces deux listes ne sont pas exhaustives, on peut constater que les préoccupations des uns et des autres se recoupent dans une large mesure, même si elles ne sont pas perçues de la même façon.

b) Répartition des rôles et coordination au sein des services déconcentrés:

Les services déconcentrés en vue de la mise en oeuvre de l'aide au conseil se doivent de partir -ce qu'ils font déjà dans une bonne mesure- des préoccupations des salariés et des responsables d'entreprises. A partir de ces préoccupations, on peut se demander quels sont les niveaux d'intervention des services déconcentrés les plus pertinents,

- (1) pour conseiller l'aide au conseil,
- (2) pour cadrer, si besoin est, les responsables d'entreprise dans leur élaboration du projet, en relation avec les préoccupations des salariés
- (3) pour estimer la faisabilité du dossier dans le sens requis par l'aide publique
- (4) pour valider la conformité du projet et donner l'accord conventionnel
- (5) pour assurer un suivi minimum du déroulement de l'intervention du consultant et des réalisations finales

(6) et enfin, pour élaborer un bilan -ou une évaluation interne- des réalisations permettant d'opérer un bouclage par rapport à la conception de l'aide et à sa mise en oeuvre.

Les résultats de l'évaluation et l'argumentaire développé précédemment conduisent à avancer que **le niveau des services déconcentrés le plus en prise avec ces problèmes est celui de l'Inspection du Travail. Il est donc souhaitable qu'il soit le pivot central dans la mise en oeuvre des aides au conseil, ce qui n'exclut pas au contraire, une coordination avec les autres intervenants publics.** Et cela d'autant plus que les aides au conseil en question visent à enclencher des dynamiques favorables à la compétitivité et à l'emploi dans des PME qui ont besoin de ressources cognitives et se retrouve de ce point de vue relativement isolées, tout comme leurs salariés (Comment choisir un consultant? Quelles sont les aides possibles et leur logique? Quels sont les grands axes qui favorisent le changement envisagé? Ou bien quelles sont les démarches possibles face aux difficultés rencontrées telles que celles des heures supplémentaires massives,...).

Pour ce qui est des étapes (1), (2) et (3):

Le niveau le plus pertinent pour organiser ces trois étapes est celui de l'Inspection du Travail. Nous définirons plus loin les modalités des relations entre Inspecteurs du travail et contrôleurs.

L'intervention idéal-typique serait celle qui, à partir du constat d'infractions ou de tensions entre la direction et les salariés, sans renier une verbalisation possible, propose une contractualisation avec l'entreprise. Dans la mesure du possible, cette contractualisation qui serait d'abord informelle, viserait à se donner les moyens du respect du code du travail, tout en agissant en faveur de la compétitivité de l'entreprise.

De telles interventions d'Inspecteurs du Travail ont pu être observées dans les faits, elles restent à développer, au côté d'interventions plus sereines, où des problèmes sont posés sans avoir eu le temps d'engendrer des infractions ou des tensions. Cette généralisation pose la question des capacités d'appropriation du dispositif public chez ces acteurs, pour l'utiliser avec aisance.

Soulignons que l'étape (1) dans laquelle l'aide est conseillée, le fait que le niveau d'intervention pivot soit l'Inspection du Travail n'exclut pas, au contraire, les interventions d'autres niveaux ou acteurs, tels que les représentants de l'ANACT, les chargés de mission DRTE, Adjoint du DRTE, les chargés de mission DRFP, les chargés de mission DDTE-FP. Mais dans ce cas, il y a un effet de substitution dominant, on peut concevoir que ceux-ci conseillent l'aide, puis mettent en contact les intéressés avec l'Inspecteur du Travail correspondant. L'effet de substitution au moment de l'information sur les possibilités d'aide est d'autant plus fort que ces acteurs publics ne sont pas en général en relation avec la même catégorie d'entreprises que les inspecteurs et contrôleurs. Il semble que les responsables d'entreprises rencontrés par les différents acteurs cités ci-dessus, soient déjà plus socialisés aux dispositifs publics d'une part, et aux relations interprofessionnelles d'autre part (Chambre des Commerces et d'Industrie, syndicats patronaux, Association Nationale des Chefs du Personnel), relations qui incluent dans une certaine mesure celles avec les acteurs publics (DRTE par exemple). Lorsque ces organisations proposent des manifestations du type réunion-débat, colloques, réunions sur les thèmes d'actualité (Formation, gestion de l'emploi, technologies,...), elles participent à une intensification des échanges, mais cela reste encore du ressort d'acteurs innovants.

Par contre pour les niveaux (2) et (3) c'est plutôt l'effet de coordination qui va jouer. Les Inspecteurs du Travail peuvent estimer qu'une expertise est nécessaire, ou du moins une collaboration pour la réalisation de ces étapes, et dans cette perspective, solliciter les services de chargés de mission de la DDTE-FP, ou bien de la DRTE (spécialistes formation ou économistes par exemple), et enfin les services de l'ANACT. On peut très bien concevoir une coopération de différents spécialistes lorsque cela s'avère nécessaire, -l'inspecteur étant chargé de la gestion du dossier-. Le besoin d'expertise est en général plus élevé lors de l'étape (3) qui porte sur l'analyse de la faisabilité dans le sens requis par l'aide publique. Au delà d'un souci de démocratie industrielle, il serait intéressant de se préoccuper de la cohérence du projet en matière de stratégie commerciale, modernisation technologique, d'organisation du travail, de gestion des emplois et des compétences associées à l'évolution du rôle de la hiérarchie. A cela ajoutons l'aspect d'implication de l'équipe de direction et, lorsque cela est possible de l'appropriation du projet par les détenteurs des capitaux investis dans l'entreprise. Il s'agit moins d'une logique de substitution vis à vis du travail du consultant que d'une capacité à sensibiliser les acteurs de l'entreprise aux facteurs qui conditionnent la réussite du projet.

Pour ce qui est de l'étape (4): validation de la conformité du projet et accord pour la signature de la convention les niveaux pertinents apparaissent être soit le niveau de la DDTE-FP, soit de la DRTE, ce qui dépend de la répartition initiale des rôles et des modalités de gestion de la contrainte budgétaire. Il nous semble que le niveau de la DDTE-FP vient logiquement en priorité, par sa capacité à être -normalement- plus à même de connaître l'histoire des entreprises de son département ou au moins les caractéristiques sociales et économiques (au delà des chiffres) du tissu industriel et du bassin d'emploi. Cette capacité de connaissance réfère à l'appropriation du travail effectué en partie par des chargés de mission. Au niveau du DDTE-FP, peut se faire sentir, occasionnellement, la nécessité d'un avis plus expert, suivant la nature du dossier à valider.

Pour ce qui est de l'étape (5), celle du suivi du projet, c'est à nouveau le niveau de l'Inspecteur du Travail qui serait pertinent, cela en cohérence avec l'idée de contractualisation entre celui-ci et le responsable de l'entreprise. Il ne s'agit au delà de la gestion d'une procédure de mettre en oeuvre la capacité à intervenir sur un projet dans les limites du rôle imparti. Bien sûr il n'est pas question d'une vérification intempestive, mais de faire savoir que l'on veille, ne serait ce qu'en demandant comment se déroule l'intervention du consultant et si elle engendre la satisfaction des uns et des autres. Cette proposition va dans le sens de remarques qui ont été faites lors de l'évaluation par les responsables d'entreprise aussi bien que par les salariés sur l'absence remarquable des acteurs publics, une fois la convention signée. Ceux-ci semblaient donc méjuger l'absence d'échanges avec l'inspecteur du travail ou avec la personne qui les avaient conseiller dans le montage du dossier. Par exemple une entreprise s'est trouvée démunie après l'intervention du consultant qui ne s'est pas révélée à la hauteur pour l'opérationnalisation du projet initial.

De l'étape (5) découle l'étape (6), celle de l'évaluation interne.

Soulignons que l'exercice de l'évaluation interne est important. L'efficacité du dispositif et son optimalité découlent en partie du développement des professionnalités des acteurs intervenants dans ce dispositif.

Cette évolution des professionnalités est réalisée d'une part sur la base d'une responsabilisation individuelle plus grande dans la réalisation des projets qui reçoivent l'aide, -qui permet une appropriation individuelle des

démarches et développe la capacité d'autonomie-, et d'autre part sur la base d'une appropriation collective du dispositif.

En ce qui concerne l'appropriation individuelle, le niveau de l'Inspection du Travail est concerné pourrait être concerné par la réalisation d'une fiche de synthèse sur le déroulement du projet, et peut-être même un bilan global sur les interventions de l'année par exemple. Outre le problème des charges de travail à répartir, il serait souhaitable de réfléchir à l'articulation et aux modalités de coordination entre les Inspecteurs du Travail, les Contrôleurs du Travail et les chargés de mission. Une attention particulière doit être portée à l'évolution du rôle des contrôleurs, ce qui permettrait de pallier à la sclérose professionnelle que l'on retrouve ensuite au niveau supérieur. On retrouve l'idée de chevauchement de domaines de compétences, même si pour les uns, c'est l'activité de contrôle qui pourrait être la plus importante et pour les autres le développement d'une capacité à conseiller les aides publiques et gérer leur suivi. Ce chevauchement des compétences sera d'autant plus important que certains Contrôleurs deviennent Inspecteurs

On peut concevoir dans l'objectif d'appropriation collective, que sur l'initiative du DDTE-FP, les inspecteurs du travail d'un département ou deux, suivant les effectifs, se réunissent au moins une fois par an, accompagné par le DDTE-FP lui même, avec des chargés de mission ou autres experts qui ont été impliqués dans l'intervention publique. La nécessité d'appropriation collective qui renforce les identités professionnelles implique qu'un travail collectif de traitement des informations, contenus dans les fiches de synthèse et conduisant à des propositions, remarques et questionnements soit réalisé sur la base du premier travail effectué au niveau individuel. Des ateliers de travail peuvent être organisés si le nombre de participants est trop élevé, afin de déboucher sur des éléments d'information formalisés.

Mais la démarche de l'évaluation interne ne s'arrête pas là, puisqu'elle doit opérer un bouclage par rapport à l'étape de la conception de la nature du dispositif et de son organisation. L'interaction et la concertation sont à développer à tous les niveaux, mais de façon ordonnée ou hiérarchisée.

Le deuxième niveau de travail collectif, sur la base d'appropriation individuelles est celui des DDTE-FP. Le DRTE qui coordonne le travail participe à la réunion des DDTE-FP, (la participation des DRFP peut être aussi envisagée), il est aussi supposé s'approprier les résultats issus des travaux précédents. Ce travail collectif est important car il permet de tenir

compte des évolutions des caractéristiques économiques et sociales de la région sur la base des travaux effectués au niveau des départements. De cela dépend en partie la capacité de concevoir des aides et procédures efficaces.

Enfin un troisième niveau d'appropriation collective sur la base d'appropriations individuelles des DRTE est celui qui réunit ceux-ci ⁽¹⁾, en vue d'un travail collectif de synthèse et/ou de proposition, avec les représentants des instances centrales impliquées dans la conception et la mise en oeuvre du dispositif. Le bouclage final sur la conception du dispositif et sa mise en oeuvre est alors réalisable et peut contribuer simultanément au développement des professionnalités de chacun et à l'efficacité d'une aide publique. Celle-ci peut être ajustée en fonction de résultats remontant "du terrain" d'une façon simple et organisée.

2. Des moyens à développer pour répondre aux impératifs d'évolution des professionnalités

Le travail d'évaluation des apprentissages d'entreprises que nous avons réalisé, montre clairement que l'évolution des compétences est fortement corrélée à des changements organisationnel. Un effet d'interaction joue entre cette évolution des compétences et la capacité à modifier le rôle de la hiérarchie ainsi que les modalités d'organisation du travail. En même temps, l'évolution des professionnalités stabilise la nouvelle organisation.

Compte tenu de cette observation, il semble que dans le paragraphe précédent, nous avons déjà donné des éléments de réponse aux moyens à développer pour l'évolution des professionnalités. Ils résident dans l'organisation même du dispositif.

Un autre élément de réponse porte sur une autre modalité agissant sur les capacités cognitives des acteurs impliqués: ce sont les contenus de formation disponibles pour ces acteurs.

Au vu de l'observation des questionnements d'acteurs de l'inspection du travail face à la mise en oeuvre d'un tel dispositif, il semble qu'un premier type d'offre de formation favorisant une connaissance sur les mécanismes économiques et sociaux à l'oeuvre permettrait de répondre au besoin de se situer dans un environnement en forte mutation. Il s'agit de consolider les

¹ Il faudrait voir dans quelle mesure la présence de DRFP n'est pas aussi souhaitée, tout comme celles de représentants des préfectures

savoirs faire par des raisonnements un peu plus généraux de façon à mieux appréhender le fonctionnement des acteurs du monde industriel, et à articuler au rôle de contrôle un rôle d'apports cognitifs.

Dans cette perspectives la perception de la notion d'apprentissage, nous semble fondamentale car elle permet d'expliquer et de saisir que les changements efficaces ne sont pas forcément les plus brutaux, et qu'il faut tenir compte du temps nécessaire dans la construction ou reconstruction des identités d'acteurs. Les notions et la méthode développées dans ce rapport, peuvent être reformulées, appropriées et largement exploitées dans cette perspective. La sensibilisation à la notion d'apprentissage peut permettre d'atténuer le problème de refus d'utilisation du dispositif public pour des raisons qui apparaissent a priori idéologiques, mais résultent de l'histoire professionnelle du corps de l'Inspection du Travail. Notons que face à l'urgence de la mise en oeuvre d'une politique favorisant simultanément l'emploi et la compétitivité, d'autres moyens coercitifs plus radicaux existent et peuvent être mis en oeuvre en dernière instance. Il s'agit d'une modification des procédures d'évaluation et de promotion des individus dans l'administration publique.

Un deuxième type d'offre correspond à une formation ou à une information plus spécifique sur les enjeux, les démarches, les méthodes et les outils de gestion des emplois et des compétences, c'est la fameuse "boîte à outil", évoquée par certaines personnes lors de l'enquête. Mais il s'agit moins de former des experts en gestion et organisation que des acteurs capables de savoir si un projet est faisable et si un expert est bon.

En conclusion nous retiendrons que la mise en oeuvre optimale de dispositifs tels que l'aide au conseil exige d'être attentif à ceux qui occupent une place de pivot central dans le dispositif.

Conclusion générale

L'objectif de l'aide au conseil aux entreprises, d'abord dans l'optique de la politique de modernisation négociée et ensuite dans le cadre de la politique de changement du travail, était de favoriser ou d'engendrer des mutations d'entreprise en s'appuyant sur trois axes.

Un premier axe de transformation prévoyait d'allonger les temporalités de l'entreprise pour mieux faire face à des événements de l'environnement économique: il se référait au thème de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des stratégies de court, moyen ou long terme.

Un deuxième axe prévoyait l'utilisation de consultants pour les entreprises, et plus particulièrement les PME. L'enjeu était de procurer les appuis cognitifs nécessaires aux acteurs pour développer une stratégie de moyen-long terme, en vue d'une compétitivité plus "offensive" et favorable à l'emploi.

Un troisième axe portait sur la concrétisation de la notion de démocratie industrielle: dans la mesure où un changement important ne peut se faire sans prendre en compte les interactions possibles avec les acteurs salariés, il s'avère plus pertinent d'être attentif à une présence plus forte de ces acteurs dans la conduite du changement.

Notre rôle a été d'évaluer l'impact concret du dispositif public, en phase d'expérimentation, sur ces trois axes de transformation. A cette évaluation, s'est ajoutée celle de l'aide FACT-EP, qui tout en étant plus orientée vers l'amélioration des conditions de travail en liaison avec l'évolution des compétences, était voisine de la première.

Pour réaliser ce travail, il nous a fallu cerner les acteurs qui pouvaient être en jeu dans la réalisation des projets de modernisation associés à l'aide publique. Il nous a également fallu observer leurs processus de transformation suivant les trois axes de départ, et enfin attacher de l'importance aux procédures, aux démarches et aux lieux de l'élaboration conjointe des outils et des méthodes. Ces lieux sont perçus comme le creuset de l'élaboration de nouvelles règles, dans la mesure où ils sont des espaces de confrontations des différents points de vue et porteur des possibilités d'adhésion des divers acteurs à la démarche de modernisation -autant d'éléments de légitimation et de transformation d'acteurs-. Enfin il nous a fallu prêter attention à la cohérence des démarches dans la mise en oeuvre de projets dont on observe dans la plupart des entreprises qu'elles se renforcent dans le temps sur la base de tâtonnements.

C'est pour étudier ces tâtonnements, leur nature et leur temporalité que nous nous sommes appuyés sur le concept d'apprentissage.

Bien que nous ne puissions pas nous prononcer sur le long terme, les résultats de l'évaluation de l'aide au conseil montrent que celle-ci est associée, dans le moyen terme, à une forte transformation des structures productives qui ont un impact important sur la compétitivité et sur l'évolution de l'emploi. L'expérience nous montre que la condition fondamentale de stabilisation de cette compétitivité est moins liée à une bonne évolution de la conjoncture qu'à la capacité à anticiper les changements qui portent sur les produits du travail. Ce qui renvoie à la capacité de s'organiser pour percevoir les évolutions des exigences du client, qu'il soit industriel ou consommateur, et à ajuster ses ressources corrélativement. C'est à ce niveau que l'impact de l'aide publique est le plus fondamental.

Les mutations organisationnelles internes, -ou organiques-, de ces entreprises, associées à l'aide au conseil, sont interdépendantes d'une transformation de leur rapport au marché externe du travail. Cette mutation que certains réfèrent à "l'organisation formatrice" porte d'un côté sur les modalités d'entrée dans l'entreprise, et donc sur l'articulation au système éducatif, et d'un autre côté sur les modalités de sortie. Elle apparaît être non seulement un facteur de compétitivité mais aussi un facteur de réduction du chômage de longue durée dans la mesure où elle accroît l'employabilité des jeunes qu'ils soient ou non diplômés, ainsi que l'employabilité des plus âgés qui ont à faire face aux bouleversements du système productif.

Enfin; il s'agit de financer des investissements matériels et immatériels. Dans la période actuelle, la mutation virtuelle qu'ils permettent coûte d'autant plus cher qu'elle est réalisée à partir de tâtonnements qui prennent du temps.

On remarque que les ressources nécessaires sont principalement de deux types : financières et cognitives.

L'aide au conseil, lorsqu'elle fonctionne efficacement, agit sur ces deux points. Elle favorise à partir d'un apport cognitif la rapidité du changement en évitant de trop nombreux tâtonnements. De plus, elle représente une aide financière importante pour les PME, compte tenu de l'affaiblissement de leur capacité d'autofinancement face à l'intégration de technologies coûteuses.

Compte tenu de son impact significatif sur le niveau de l'emploi à moyen terme, il serait souhaitable que l'Aide au Conseil aux Entreprises soit développée à plus grande échelle.

Pour répondre à cet objectif, il faut néanmoins disposer de moyens financiers, ce qui conduit à réaliser des arbitrages budgétaires entre les différents dispositifs et plus largement entre les orientations des politiques de l'emploi. Il serait par exemple intéressant, dans cette perspective, d'évaluer l'impact sur la dynamique l'emploi des différents dispositifs de réduction ou d'exonération de charges sociales.

Il faut enfin disposer de l'organisation et des ressources cognitives adéquates permettant une optimalité de l'action des services déconcentrées à laquelle il faut continuer de réfléchir.

