

Les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise au Québec

Résumé du rapport de recherche

Paul Bélanger, Maryse Larivière et Brigitte Voyer

en collaboration avec

Dominique Bouteillier, Céline Chatigny, Pierre Doray, Alain Dunberry et Diane
Gabrielle Tremblay

Étude réalisée avec l'appui du Fonds de recherche sur le développement de la main d'oeuvre

**UQAM
2004**

Cette recherche exploratoire a construit des portraits de la formation et de son organisation dans 15 entreprises sélectionnées dans 3 secteurs économiques typiques de l'économie québécoise : le commerce de détail, la transformation alimentaire et le secteur biopharmaceutique. L'analyse de ces secteurs a permis d'observer comment la formation et son organisation varient et évoluent en fonction de la densité technologique, de la transformation des modes et techniques de production des biens et services et des tendances plus larges modifiant les attentes et dispositions culturelles et sociales des individus.

Depuis la petite entreprise jusqu'aux filiales de corporations multinationales, partout la formation en entreprise se présente ainsi comme une réalité plurielle et mouvante.

Portraits de la formation en entreprise

Dans le secteur du commerce de détail, des changements significatifs sont en voie de se réaliser dans la formation des vendeurs, lesquels, en majorité peu qualifiés, sont embauchés sur la base de statuts précaires. Cette formation est donnée en faisant appel à des employés plus expérimentés qui ont reçu, au préalable, une formation générale de formateurs. Dans les deux entreprises à caractère plus familial, en l'absence de responsable des ressources humaines, la formation des vendeurs demeure sous le contrôle quasi direct des propriétaires. Elle est plus développée dans la première où un consultant externe la prend en charge et, dans la plus petite entreprise, elle se fait sous forme d'un parrainage relativement spontané. Dans les deux commerces spécialisés, la situation est différente. La formation des cadres, intensive en raison de la transformation rapide et de l'expansion récente de ces établissements, est donnée par des intervenants externes, alors que la formation des « conseillers vendeurs », elle aussi importante et continue en raison de la professionnalisation du rôle de ces vendeurs spécialisés, est assurée par des formateurs internes en coopération avec des formateurs de l'extérieur.

L'épée de Damoclès que représente le risque d'une non-observation des normes de qualité marque profondément le portrait de la formation dans les entreprises de transformation alimentaire qui doivent, pour se développer, exporter leur production, mais ne peuvent le faire sans recevoir la certification HACCP. Le poids de ce contexte normatif, que ce secteur partage avec celui des entreprises de production pharmaceutique, est particulièrement évident dans la formation des opérateurs des unités de production. La formation à l'embauche porte alors majoritairement sur les normes de qualité et sur leur application. Elle procède généralement sous la forme du mentorat ou du « coaching ». À cette fin, certaines entreprises ont mis en place des programmes de formation de formateurs généraux et techniques. Des formations particulières à l'entrée et en cours d'emploi sont organisées pour répondre aux exigences nouvelles de ces entreprises, comme la réduction des risques d'accidents de travail ou une distribution quotidienne des produits de plus en plus ajustée à des gestions serrées des stocks dans les magasins et chaînes de distribution.

L'instauration dans les entreprises d'un poste de responsable des ressources humaines et de la formation crée une nouvelle dynamique assurant un développement plus endogène de la formation, un recours plus intégré aux intervenants externes.

La pression exercée par les organismes externes de réglementation, FDA¹ américaine et de Santé Canada, est encore plus marquée dans les entreprises du secteur biopharmaceutique. Le bureau de la qualité de ces entreprises exige un contrôle encore plus précis et continu des formations requises par l'application des bonnes pratiques de fabrication. Dans ce contexte, la direction des ressources humaines tend à exercer un rôle plus limité de support et de suivi. Autrefois réalisée sur le tas, la formation des nouveaux employés est devenue plus organisée, s'exerçant selon le modèle du mentorat appuyé par des outils de formation produits par l'entreprise. Une formation systématique des formateurs et des mécanismes systématique de suivi, depuis l'analyse des déviations jusqu'à la tenue d'un registre individuel des parcours de formation, garantit la rigueur de ces formations. Dans trois de ces cinq entreprises, la formation liée à la qualité est organisée en dehors du service des ressources humaines (Sirois, 1995).

Le modèle prédominant de la formation de ces scientifiques est celui d'une organisation décentralisée sur le plan des équipes. La formation technique et scientifique tend à être suivie à l'extérieur dans des centres spécialisés ou des institutions d'enseignement, alors que la formation aux compétences dites transversales liée à l'organisation du travail et à la communication est organisée sous la responsabilité du service de formation.

Quant à la formation des cadres, elle tend, en général, à devenir normalisée tant dans son contenu que dans son organisation. Elle est décidée par la direction générale et coordonnée par le service des ressources humaines qui, à cette fin, tend à faire appel à des organisations externes ou à procéder en coopération avec elles. Dans les entreprises relevant d'un siège social, celui-ci exerce un leadership, se réservant la formation des cadres supérieurs et déléguant à l'établissement local la formation des responsables de la gestion aux paliers intermédiaires et inférieurs. Nous observons cependant une évolution timide dans l'ensemble, mais déjà évidente dans une entreprise, vers des modèles plus endogènes de formation des cadres en s'appuyant sur des formes nouvelles de mentorat. Certes, le recours à des employés formateurs n'est pas nouveau, mais la diffusion et la systématisation récentes de cette forme d'intervention dans la majorité des entreprises constituent vraisemblablement l'une des tendances les plus significatives du développement de la formation en entreprise.

¹ *Food and Drug Administration.*

Portrait de l'amont et de l'aval de la formation

La réalité de la formation en entreprise déborde largement les activités structurées d'apprentissage, lesquelles ne sont que la pointe visible de l'iceberg. On ne peut plus décrire la formation en entreprise sans tenir compte d'abord de toutes les pratiques en amont et en aval des interventions éducatives immédiates, mais aussi des apprentissages informels, de leur reconnaissance et du soutien varié que lui apportent les différentes entreprises.

L'émergence difficile de la demande de formation de la part des individus est liée, en partie, à l'absence de médiations et d'espaces pour leur expression. Le diagnostic systématique des besoins et la programmation de la formation sont, en effet, des activités relativement nouvelles dans la majorité des entreprises étudiées. Les exceptions sont regroupées dans le secteur de la biopharmaceutique. L'analyse des besoins d'apprentissage et la planification de la formation des professionnels et scientifiques y sont généralement laissées aux chefs d'équipe, alors que celles des cadres tendent à relever d'acteurs externes, qu'il s'agisse de firmes de consultants ou du siège social de grandes entreprises.

L'instauration récente, dans la plupart des 15 entreprises, d'un poste de responsable des ressources humaines et de la formation a permis d'opérer certains changements : tenue d'enquête sur les besoins de formation, élaboration d'un plan annuel de formation, mise sur pied d'un registre des activités. La demande d'une qualification plus poussée des vendeurs dans certains commerces de pointe et celle d'un meilleur contrôle des pratiques de fabrication dans les entreprises de transformation alimentaire et de production de médicaments ont été des facteurs déclencheurs des nouvelles interventions tant en amont qu'en aval des activités de formation structurée.

Phénomène nouveau, la nécessité de maîtriser les nouvelles compétences dites transversales (communication, résolution de problèmes, etc.) tend à confier au responsable des ressources humaines et de la formation un nouveau rôle de planification de la formation des cadres et du personnel professionnel et scientifique.

En aval, les pratiques d'évaluation tendent à demeurer au premier niveau, celui d'une vérification de la satisfaction générale des participants. C'est dans la mesure où la formation devient plus étroitement liée à des exigences de production que l'organisation tend à vérifier l'effet de la formation dans la pratique, c'est-à-dire dans l'action productive elle-même. La tenue régulière de comités internes (gestion, service à la clientèle, contrôle de la qualité, santé et sécurité, relations de travail, etc.) offre des espaces de plus en plus utilisés pour des évaluations informelles ou occasionnelles des formations ainsi que des diagnostics de besoins futurs. Ce qui laisse entrevoir une évolution vraisemblable des organisations pour déployer ces deux phases clés de l'ingénierie de la formation en entreprise.

La reconnaissance et le soutien donné à l'apprentissage informel

Quant à la reconnaissance et au soutien donnés à l'apprentissage informel, notre étude exploratoire visait moins à répertorier des indices de l'apprentissage informel qu'à vérifier si les entreprises reconnaissent cette réalité « tacite » et comment elles l'appuient. Nous avons fait deux constats. Certaines entreprises commencent à reconnaître l'apport « intellectuel » invisible des employés. Le recours aux employés à titre de formateurs, l'espace donné aux vendeurs-experts, l'appel à la capacité d'initiative des employés de production pour contribuer quotidiennement à la résolution de problèmes techniques et au dénouement des crises, la réponse des gestionnaires aux demandes du personnel pour une organisation moins répétitive du travail ainsi que la modification des modes de travail sous la forme de rotation de tâches ou de travail en équipe, constituent autant d'indices d'une tendance observée à tous les niveaux de qualification, bien qu'à des degrés divers.

C'est dans les secteurs et entreprises davantage insérés dans la nouvelle économie du savoir que nous constatons une systématisation du support à l'apprentissage informel : mise à la disposition d'un centre de documentation, session de consultation, mentorat continu, extension à tout le personnel des plans de développement professionnel individuel, etc. Toutefois, la reconnaissance de l'apprentissage informel, souvent ignorée par une vision de la formation confinée aux pratiques structurées, commence à émerger dans les trois secteurs.

Partout où la production est soumise à des normes de qualité, la contrainte d'un contrôle strict des *Bonnes pratiques de fabrication* constitue pour ces entreprises un nouvel enjeu. S'il est vrai, comme nous le disent les ergonomes, que le travail réel de l'opérateur ne se résume pas aux tâches prescrites et met toujours en jeu une contribution imprévue du sujet et, en conséquence, des apprentissages informels, comment alors l'organisation peut-elle s'assurer que les pratiques seront conformes aux normes prescrites et, en même temps, créer des espaces pour permettre une participation idiosyncrasique du sujet dans son travail ? Certaines entreprises des secteurs de transformation alimentaire et de la biopharmaceutique commencent à se demander si une formation immédiate à la conformité demeure la seule et meilleure façon d'assurer la conformité des pratiques. Cette stratégie éducative rigide constitue un défi important, étant donné les exigences de flexibilité interne liées au nouveau système de rotation et de travail en équipe, ainsi que la nécessité d'une meilleure prise en compte des contextes et expériences particulières.

La transformation de la demande et les différentes logiques de formation

Nous avons complété ce tableau de la formation en étudiant la pluralité et l'évolution de la demande et en dégagant les logiques prédominantes de formation. La *formation, à l'embauche, des nouveaux employés* est en plein développement. Treize des 15 entreprises ont systématisé ce type d'intervention et la majorité d'entre elles l'ont fait tout récemment. Ce sont les exigences de santé sécurité, de contrôle de qualité, d'application des nouvelles pratiques de production, de spécialisation de la fonction de vendeur, ainsi qu'un besoin de fidélisation du personnel qui ont conduit à de telles pratiques.

La *formation en cours d'emploi* a toujours fait partie des pratiques des grandes et moyennes entreprises. Il est clair toutefois qu'on assiste à un processus de redéfinition et d'intensification de la demande de ce type de formation. Les compétences non standardisées et non techniques deviennent également importantes au niveau de la production pour permettre aux équipes de travail de mieux résoudre les problèmes.

Par ailleurs, les expressions de demande de *formation de base* sont peu fréquentes dans les 15 entreprises. Voilà qui surprend l'observateur, sachant l'importance de cette demande au sein de

la population active au pays (Statistiques Canada, 1995 ; Wagner, 2002) et la priorité que lui donnent la plupart des autres pays industriels avancés (Commission européenne, 2002). Cela s'explique peut-être par la non adéquation des réponses éducatives disponibles à cette fin et d'une culture de l'éducation des adultes où plusieurs adultes sous qualifiés, de peur de ne pas réussir, se sont eux-mêmes exclus. Ce problème risque de s'aggraver dans les régions à faible taux de chômage.

Quant à la *formation des cadres et des professionnels*, les stratégies de formation, jusqu'à maintenant passablement normalisées, commencent à être complétées par de nouvelles approches : la formation aux méthodes de travail en équipe des chercheurs devant évoluer dans des contextes de plus en plus multidisciplinaires, l'introduction d'un mentorat assisté pour faciliter une formation « intergénérationnelle » des cadres.

La fonction d'employés formateurs, de « coachs » ou de mentors est reconnue dans presque la moitié des entreprises analysées. Cette *formation des employés formateurs* exige une redéfinition des demandes éducatives où s'articulent de plus en plus les savoirs techniques et généraux, mais aussi la capacité de les développer continuellement et, surtout, de les transférer auprès des nouveaux employés et au sein des équipes de travail.

Les différents acteurs.

Comment l'entreprise tend à insérer la fonction formation dans son organisation? La description du rôle des différents acteurs internes et externes nous éclaire déjà sur cette place de la formation dans l'entreprise. En effet, 13 des 15 entreprises ont créé, la plupart très récemment, un poste dédié au développement et la gestion de la formation. À moins qu'il s'agisse de formations liées aux *Bonnes pratiques de fabrication* et aux normes de qualité exigées dans les secteurs de la transformation alimentaire et du biopharmaceutique, on tendra à situer cette fonction à l'intérieur du service des ressources humaines.

La création d'un tel poste indique à la fois une évolution de la demande de formation et une différenciation de la fonction de la formation dans les entreprises. L'arrivée d'un responsable de la

formation a permis également un élargissement de la formation à de nouveaux secteurs ou groupes de personnel, une organisation plus poussée et plus ramifiée des mécanismes formels et informels d'expression des besoins, ainsi qu'un approfondissement de l'évaluation au-delà d'un simple sondage de la satisfaction des participants. L'entreprise se trouve ainsi en meilleure position pour négocier à l'externe avec les fournisseurs et les consultants, ainsi que pour mieux arrimer le service de formation aux autres services et faciliter les consultations avec les représentants du personnel et les gérants de la production.

Le rôle exercé par le service de formation à l'endroit des cadres et des professionnels et scientifiques, sauf pour les formations nouvelles portant sur les compétences transversales, tend souvent à être réduit à l'administration des dépenses et au suivi immédiat des activités.

La participation des employés aux décisions portant sur les formations exigées d'eux est encore marginale. Toutefois, dans la majorité des cas où les relations de travail sont gérées par une convention collective, nous observons une recherche active de participation des représentants des employés aux décisions portant sur la formation. D'ailleurs, les conventions collectives, en Amérique de Nord, tendent à inclure de plus en plus de clauses portant sur la formation.

Les acteurs externes de la formation en entreprise sont connus: les fournisseurs, les firmes de consultants, les réseaux sectoriels ou associations professionnelles, les institutions d'enseignement et, bien sûr, les organismes externes de réglementation de la qualité et de la santé sécurité. Le rôle de ces acteurs, tels que les institutions d'enseignement, les bureaux de consultants et les fournisseurs, demeure important. L'enjeu est de parvenir à intégrer ces apports extérieurs dans les stratégies propres des organisations, d'où la pertinence d'une instance, à l'intérieur de l'organisation, qui soit en mesure de les insérer dans des démarches internes de diagnostic de besoins et de planification des activités.

La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre

La formation dans l'entreprise au Québec a été marquée depuis 1995 par l'adoption de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Mise en application graduellement selon la taille des entreprises depuis 1996, cette loi oblige les employeurs à investir 1 % de la masse salariale à la formation de leur personnel. L'impact de cette législation est indéniable : nous avons pu observer un effet de renforcement de la fonction de formation dans les organisations et d'accélération de son développement.

Le fait qu'autant d'entreprises aient créé un poste de responsable de la formation au moment même où la loi était en voie d'être mise en application est plus que le fruit d'un hasard. Bien sûr, il existe des facteurs internes liés à des transformations de l'organisation du travail, mais les études de cas laissent voir un effet de synergie réciproque entre les demandes endogènes et la pression externe produite par l'adoption de cette législation. Dans certaines entreprises, cette loi a permis de protéger un budget alloué à la formation et de pouvoir ainsi mieux planifier la formation à moyen terme. Les entreprises ont été aussi amenées à inventorier l'ensemble des sommes investies et à retracer la formation donnée tant à l'externe qu'à l'interne. Cette demande de systématisation des données de l'entreprise a permis de reconnaître la diversité de la formation. La garantie des budgets, d'une année à l'autre, a favorisé une planification à moyen terme. Le fonds de formation, créé par cette législation, a permis de financer des innovations. Trois entreprises étudiées ont eu recours à ce fonds et ont, de fait, obtenu un appui financier afin de réaliser un projet pilote, de systématiser l'évaluation de la formation, de développer la formation dans des sous-sections particulièrement rébarbatives, ou encore de revoir la formation des formateurs.

L'impact de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre est donc observable dans la grande majorité des entreprises étudiées. Toutes les entreprises, sauf une, la plus petite, reconnaissent l'effet structurant de la mesure législative. Cet effet de différenciation et de systématisation de la formation en entreprise tend à varier selon la taille et le secteur d'activité des entreprises. Il se manifeste plus dans la systématisation des activités de formation dans les entreprises que dans l'accroissement du volume de formation. Comme nous l'avons observé lors de l'élaboration de notre échantillon et des entrevues menés auprès des directions des comités sectoriels de main-d'œuvre, l'effet structurant s'exerce aussi au plan sectoriel. Les entreprises commencent à utiliser les comités sectoriels pour faire circuler l'information, identifier

les compétences actuelles et futures, et faciliter des arrimages entre des initiatives ou des projets d'innovation.

Insertion de la formation dans les pratiques et politiques des ressources humaines et dans l'action productive

Étudier l'organisation de la formation en entreprise, c'est aussi analyser comment s'insèrent les interventions de formation dans l'activité régulière des entreprises. Nous avons donc étudié l'intensité et les modes d'insertion de la formation d'abord dans les pratiques et politiques de ressources humaines des entreprises, puis dans l'action productive elle-même.

L'instauration d'un poste responsable de la formation à l'intérieur du service des ressources humaines constitue une étape classique, préliminaire du développement de l'entreprise apprenante. Cela permet à cette dernière de mieux intégrer, dans la marche et les projets de l'organisation les nombreuses interventions de formation déjà existantes, mais, jusque là, développées sur le tas. Comment, sans une telle organisation minimale, une entreprise, même petite, pourrait-elle en effet réaliser toutes les nouvelles tâches requises ? La détermination des besoins de formation des cadres et de l'ensemble du personnel ? La programmation annuelle et l'organisation du calendrier des activités ? La préparation d'une proposition budgétaire ? La planification et la coordination avec les services des différentes activités de formation et de parrainage ? La production des outils ? Les demandes de soumission ? La gestion du dossier de la Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre ? La tenue à jour des fiches individuelles de formation et des différents registres du personnel ? Le soutien nécessaire aux formateurs lors de la préparation des cours ? Le suivi du registre des présences en collaboration avec les formateurs ? L'évaluation de la formation ? La communication de l'information ? Le développement de nouveaux programmes internes ? La collaboration à titre même de formateur de formateurs ? La réalisation, tous les deux ou trois ans, d'une nouvelle analyse générale des besoins ? Les exigences de structuration d'une instance responsable de la formation deviennent de plus en plus évidentes.

L'insertion de la formation dans la gestion des ressources humaines varie selon les catégories de personnel. Nous avons constaté un fossé important dans les pratiques et politiques de

formation liées à la mobilité interne du personnel, à la gestion des plans de carrière et à la difficile conciliation travail-famille-formation, selon qu'il s'agisse des cadres et des professionnels, d'un côté, ou des employés de production, de l'autre. L'articulation entre les activités de formation et l'action productive tend aussi à varier selon la catégorie professionnelle visée. La perspective du développement professionnel et d'un accroissement continu de la capacité d'action est plus présente auprès des groupes professionnels plus qualifiés comme les scientifiques et les professionnels, qu'au sein des catégories professionnelles moins qualifiées.

Le développement de l'apprentissage autodirigé est à la fois le résultat de facteurs liés à l'itinéraire individuel mais aussi à l'environnement social et éducatif où évolue cet individu. Aussi le personnel ayant une formation initiale plus avancée, comme les professionnels, a de meilleures chances de poursuivre plus activement sa biographie éducative, en s'appuyant sur des modèles d'autoformation reconnus par l'employeur. Pourtant, les changements dans l'organisation même du travail en raison d'approches relativement nouvelles d'enrichissement des postes de travail sous forme de regroupement des postes et des tâches autour de catégories plus larges et polyvalentes, de rotation des tâches et de l'introduction de niveaux de spécialisation permettant une certaine mobilité, cela dans une perspective de spécialisation flexible, créent une dynamique nouvelle dans la formation des employés de production.

La formation requise à court terme peut aussi bien être conçue dans la perspective d'un développement continu de la qualification qu'à son détriment. L'enjeu est précisément le degré d'articulation entre le court et le moyen terme, entre les exigences à court terme de la production et les avantages à plus long terme d'un développement continu des qualifications, d'un investissement immatériel. L'enjeu des formations fonctionnelles n'est pas leur instrumentalité dans l'action productive, mais leur orientation selon qu'elles conduisent ou non à une continuité du parcours éducatif du sujet et à la construction d'une orientation active de l'organisation apprenante.

Certes, « les organisations fondées sur la recherche [...] sont attirées vers la structure adhocratique parce que le travail est, de par sa nature même, complexe, imprévisible et souvent concurrentiel ». Le constat le plus surprenant de cette recherche est néanmoins l'émergence d'une

tendance similaire sur le plan même de la production dans les secteurs de transformation alimentaire et biopharmaceutique ainsi que dans les commerces de détail spécialisés. Là aussi, on commence à reconnaître la complexité et l'incertitude du travail réel. Les savoirs standardisés des tâches prescrites ne sont plus les seuls savoirs requis. La nécessité de qualification contextualisée conduit à des formations variées. La tension entre le court et le long terme, entre le savoir standardisé plus facilement gérable dans le contexte d'une organisation de type mécanique et des compétences plus situées en construction continue dans des organisations innovantes est présente, bien qu'à des degrés divers, dans toutes les entreprises. Ces tensions sont au cœur même de la dynamique que nous avons observée dans les pratiques et les logiques de formation.

Position changeante de la formation dans les organisations

L'approfondissement de l'insertion du travail de qualification dans l'action productive entraîne inévitablement un déplacement de la position de l'organisation de la formation dans la structure des entreprises. Schématiquement, nous pouvons observer ce changement du positionnement de la formation en trois phases. Un premier moment est marqué par une organisation faible et spontanée où les actions se font à l'initiative de la direction ou à la suite de demandes individuelles ponctuelles auxquelles la direction répond de façon *ad hoc*. Dans une deuxième phase, de tendance centripète, on procède à une réorganisation et restructuration de la formation. On regroupe l'ensemble des décisions dans une structure située habituellement à l'intérieur du service des ressources humaines où se planifient et s'organisent les activités. Nous distinguons enfin, en émergence, une troisième phase marquée par une dynamique à la fois centrifuge et centripète. On table sur les acquis de la deuxième phase, c'est-à-dire sur le regroupement des décisions dans un endroit visible dans l'organisation, mais on tend concurremment à corriger cette centralisation par la création de liens continus avec les différentes unités de l'établissement et leur participation aux décisions pour mieux contextualiser et « connecter » les situations d'apprentissage. Le service de formation intervient alors autant en amont, pour stimuler et faciliter l'expression de la demande, et en aval, pour assurer le suivi et une articulation avec les apprentissages informels, que dans son organisation immédiate

C'est à l'intérieur de cette dynamique de la position en évolution de la formation que nous pouvons saisir la double portée de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, un facteur catalyseur d'abord, dans beaucoup d'entreprises pour faciliter la phase de structuration, puis, là où la formation est bien implantée, pour soutenir l'innovation et ainsi appuyer le passage vers une organisation apprenante (Revue *Éducation permanente*, 1992) et, par les comités sectoriels, une industrie apprenante. Ce rôle de l'État n'est pas inusité. Il est reconnu sur le plan international : un rôle-clé pour inciter les acteurs économiques à créer des contextes favorables au développement interne et plus équilibré des qualifications et pour contribuer directement, par des mesures fiscales ou politiques actives du marché du travail, à la constitution de tels environnements.

La transsectorialité de la formation est très certainement le trait particulier de la formation continue qui pose le plus de difficultés, tant dans la formation en entreprise que dans les autres champs de l'éducation et de la formation des adultes. Cette transsectorialité de la formation des adultes et donc l'implication des différents acteurs à tous les niveaux et dans toutes les unités dans les prises de décision créent une tension inhérente à la fonction même de formation et à sa transition vers ce que nous avons appelé la troisième phase de son organisation. Cette tension fera toujours et inévitablement l'objet d'une négociation plus ou moins formelle à tous les niveaux des organisations. Il y a ici une situation paradoxale. La formation doit être partout, mais à force de l'être, elle risque de n'être nulle part. La formation doit être mieux structurée mais, à force de l'être, elle risque de devenir « scolarisée ».

Logiques de formation et types d'entreprise

L'évolution des pratiques de formation et des modes d'intervention des acteurs internes et externes traduit des changements de la fonction de formation en entreprise. Les diverses formations décrites dans ces 15 portraits répondent à différentes logiques prédominantes de formation. Nous en avons noté six : une *logique de conformité* à des normes imposées de production, une *logique de fidélisation* visant à renforcer l'adhésion du personnel à l'entreprise et à diminuer le roulement de personnel, une *logique de gratification* agissant à titre de mécanisme de distribution de faveurs et d'avantages non monétaires, et *trois logiques de développement*

professionnel continu, la première d'entre elles est liée à la gestion de l'organisation et à la formation des cadres. La seconde, significative de la formation des scientifiques et des professionnels du secteur biopharmaceutique, est davantage axée sur un perfectionnement individualisé, alors que la troisième logique de développement professionnel, observable dans certaines formations des employés de production, situe la formation comme un outil intégré de cheminement des employés aux différents niveaux de qualification technique établis à l'interne.

Or, ces différentes logiques de formation reflètent les différents types d'organisation et contribuent à leur mutation. La transformation du travail répétitif par l'introduction de systèmes de rotation ou de regroupement des tâches tend à s'accompagner d'un passage vers des stratégies de formation axées sur la polyvalence des qualifications, passage aussi vers une perspective où les bénéfices de l'apprentissage sont évalués sur une plus longue période en raison précisément de l'option pour des stratégies internes de flexibilité de la main-d'œuvre (Minsberg 1982). On reconnaît de plus en plus l'avantage de susciter une contribution quotidienne des employés à la résolution des problèmes. Ce changement dans l'organisation du travail crée une demande d'éducation à deux niveaux, demande de compétences techniques et transversales, mais demande aussi de la capacité de continuer à développer en continuité ces savoirs et savoir-faire et de les reproduire dans le milieu immédiat de travail

La tendance à la spécialisation et à la flexibilité de la production exige, en effet, plus de compétence et d'autonomie. Ces différentes logiques de formation tendent, dans plusieurs de nos 15 entreprises, à prendre des orientations plus réflexives où la formation vise à accroître la capacité d'action autonome du sujet. Bien sûr, il s'agit plus d'une tension et d'un mouvement en émergence vers des logiques plus réflexives que d'une transformation assurée en ce sens.

Nous l'avons vu tout au long de l'analyse de la formation dans ces 15 entreprises, l'introduction de modes moins linéaires et répétitifs d'organisation du travail modifie le travail et la participation des individus, et, de ce fait, génère une demande de formation répondant à une plus grande latitude d'action, conduit à une orientation plus réflexive des logiques de formation. Les problèmes causés dans deux entreprises par une introduction «*top down*» de nouveaux équipements ou encore l'appel désespéré d'une autre entreprise en recherche de productivité a mis

en lumière la réalité invisible du bricolage intellectuel que réalise le personnel de production, de leur apprentissage informel continu. Plus le travail devient abstrait et digitalisé, flexible et organisé de façon moins linéaire et répétitive, plus la formation qu'on y insère tend à devenir réflexive. Le travail en équipe entraîne l'apprentissage en équipe et y trouve un appui. L'élargissement du rôle des employés de la production appelés à devenir formateurs généraux et formateurs techniques reflète et active cette mutation.

L'avantage recherché d'une plus grande autonomie des acteurs, précisément pour résoudre les problèmes au fur et à mesure de leur occurrence, crée, autant chez les professionnels que dans les unités de production, une nouvelle demande de formation qui vise non seulement des savoir-faire techniques et généraux ou horizontaux, mais aussi la capacité d'apprendre à continuellement réapprendre son travail et à apprendre à d'autres collègues à mieux le maîtriser.

La dynamique des logiques de formation répond aussi à des changements dans l'environnement plus large des entreprises, à ce que nous appelons la « société d'incertitude ». Dans ce nouveau marché du travail segmenté, l'individu et les collectifs doivent assurer le droit au travail en s'appuyant sur les codes du travail et les garanties obtenues à l'intérieur du régime de relations de travail, mais aussi en misant sur un développement continu des compétences et sur une polyvalence et transférabilité de la qualification. Si les emplois deviennent de moins en moins permanents, l'éducation tend alors à le devenir.

La gestion des ressources humaines est maintenant marquée par une tension inévitable entre les normes d'ancienneté et de compétence. Un contexte de faible chômage créera une tendance favorable à une mobilité interentreprises, ce qui conduira les organisations à favoriser des logiques de formation qualifiante de type « fidélisation » et amènera les individus à exiger des formations plus transférables. En contexte de rareté d'emplois, l'individu cherchera alors à bonifier sa qualification pour ne pas perdre son emploi ou pour retrouver du travail, et l'entreprise sera plus susceptible, pour des gains à court terme, de miser sur des stratégies de flexibilité externe. Nous avons pu vérifier, dans deux entreprises, comment les relations industrielles commencent à refléter ce changement par l'introduction de clauses sur la formation.