

POINT DE VUE de responsables industriels

La formation continue dans une usine d'un grand groupe industriel

Article rédigé par la rédaction à partir d'un entretien avec

Yves OCELLO et Roger HELLIET

Usine de Gardanne de la Société Aluminium Pechiney,
filiale du groupe Pechiney

9, avenue Hoche

13120 Gardanne, France

Le texte ci-dessous est le résultat d'un entretien avec Monsieur OCELLO, directeur de l'usine de Gardanne (groupe Pechiney) et avec Monsieur HELLIET, chargé de mission auprès du groupe Pechiney. L'entretien a porté sur la formation menée depuis 1983 à Gardanne.

En 1982, ce groupe a fait un premier choix en ce qui concerne sa politique de formation ; il considère que la formation est un des outils essentiels de l'amélioration des performances du groupe.

COMMENT EST POSÉE LA QUESTION DE LA FORMATION

La façon dont se pose la question de la formation sera illustrée en prenant le cas de l'usine depuis 1986, car c'est à ce moment-là qu'un choix de politique industrielle s'est présenté.

Il existait déjà à cette époque un outil de formation. En effet, des expérimentations de formation aux métiers de cette société avaient été réalisées de 1975 à 1982, d'abord à Gardanne, puis dans une autre usine des Alpes. Celles-ci, menées avec le concours de l'Éducation nationale (lycées d'Istres et

de Gap), avaient conduit la direction d'Aluminium Pechiney à signer un protocole d'accord avec le directeur des lycées au ministère de l'Éducation nationale, Monsieur Pair, et à développer dans ses établissements industriels une politique de qualification.

La situation se présentait succinctement ainsi : un choix de politique industrielle avait conduit à décider que l'usine devait améliorer sa rentabilité dans la perspective d'élargir la palette des produits, afin que la production ne se limite pas à des produits de base dont les prix sont extrêmement sensibles à la concurrence internationale, très forte dans ce cas. Il s'agissait de réaliser également des produits plus sophistiqués permettant des applications spécifiques adaptées aux clients. Ces deux directions de développement devaient permettre de diminuer le poids de la concurrence et de générer des activités supplémentaires.

Pour cela il était exclu de réaliser de nouvelles installations, car cela aurait nécessité des investissements inaccessibles pour le groupe. Les progrès devaient permettre de diminuer les coûts, grâce à de meilleurs rendements des installations et à des procédés plus fiables. Il fallait donc une meilleure maîtrise des procédés et des installations, et partant une plus grande compétence du personnel (au niveau individuel et collectif).

Cette évolution devait se faire avec comme contrainte de **garder le personnel et donc le former en conséquence**. De fait cette usine a intégré du personnel provenant d'une usine voisine du même groupe avec un nombre d'ouvriers très important. En complément, augmentant la difficulté par perte d'expérience, des départs FNE (Fonds National de l'Emploi) des salariés ayant plus de 56 ans ont eu lieu.

Ce choix de politique industrielle, consistant à considérer la formation comme un facteur essentiel de la réussite de l'entreprise, est à différencier nettement de celui où le point de départ est l'individu auquel on propose une formation qualifiante sans au préalable avoir décidé de l'emploi qu'il aura ensuite. Ici, c'est l'évolution de l'unité de production qui est considérée, elle est définie à partir d'un choix de politique industrielle (l'unité de production est un domaine identifié d'activités, elle comprend environ 40 à 70 personnes).

Ce choix conduit également à une décision concernant le lieu de la formation : *a priori* et sauf cas tout à fait exceptionnel, **le lieu de la formation est le lieu de travail**, à savoir l'usine, et le plus souvent l'unité où le formé travaille.

MISE EN PLACE DE LA FORMATION

Les objectifs de développement de la production sont définis par le département au siège social du groupe. L'usine a la responsabilité de la réalisation des objectifs en dynamisant les moyens qu'elle possède. Ces objectifs sont assignés à l'unité de production, c'est à son niveau que sont prises les décisions de formation. Compte tenu de l'objectif d'amélioration de sa production, et de l'analyse de son état initial, l'unité identifie les nouvelles compé-

tences nécessaires, puis propose une formation aux personnes et décide des compétences que chacune d'entre elles devrait acquérir. On arrive là à un choix : les compétences acquises doivent-elles correspondre à une certification officielle de l'Éducation nationale reconnue par les conventions collectives, ou simplement correspondre à une évolution de carrière ?

L'explicitation des compétences au sein de l'unité

Alors que l'engagement des personnes sur les parcours de formation se décide au niveau de la direction, la définition des compétences se fait à des niveaux proches de la production. Une personne de l'entreprise (un agent de maîtrise par exemple) a en charge l'harmonisation entre les unités des compétences à acquérir.

La définition de ces compétences se fera au sein de l'unité, en lien avec les techniciens ou agents de maîtrise. Par exemple, à un endroit où il y a des pannes fréquentes, il faut améliorer la gestion de cette partie de la production donc acquérir une compétence. Déjà à ce stade il est possible de reconnaître que cette acquisition peut en même temps donner lieu à un Brevet Professionnel.

On voit que l'encadrement (avec le concours des enseignants de l'Éducation nationale) doit être capable d'analyser la situation de panne, ou plus généralement d'insuffisance dans la production, en termes de compétence et donc de savoir et savoir-faire. Notons que cette activité de définition des compétences fait partie du métier de responsable, y compris au niveau agent de maîtrise et technicien (nouvelles conventions collectives de la chimie de 1983). Il faut également remarquer, et c'est important pour considérer ensuite l'évaluation de cette formation, que l'analyse de la situation de l'unité n'est pas faite pour répondre à la politique de formation, mais pour voir comment améliorer les performances de l'unité. De cette analyse peuvent découler des décisions de différents types : amélioration des installations, modification de l'organisation, amélioration des compétences des acteurs. Ce temps d'analyse, bien qu'essentiel pour la formation, ne pourra pas être comptabilisé dans le coût de la formation.

Cette politique de formation s'applique aux ouvriers et agents de maîtrise.

Depuis 1982, les plans de formation de l'usine n'ont pas été sanctionnés par la majorité au Comité d'Entreprise. L'évolution de carrière a fait l'objet d'un accord avec les organisations syndicales.

Lien entre l'acquisition des compétences et l'évolution de carrière avec ou sans diplôme de l'Éducation nationale

Cette politique de formation conduit à deux parcours possibles, dont les approches pédagogiques sont identiques, mais dont les conséquences sur

la qualification du salarié ne sont pas de même nature. Ces deux parcours sont :

- la préparation d'un diplôme de l'Éducation nationale, permettant un "saut" de qualification dans la grille des conventions collectives ;
- la préparation d'une progression de qualification par échelons dans le cadre d'une "évolution de carrière" (EdC) dont les modalités ont fait l'objet d'un accord syndical.

Ainsi, depuis 1990, les ouvriers empruntent les deux parcours. Ils préparent des CAP (certificats d'aptitude professionnelle), des BP (brevets professionnels) ou des bac pro (baccalauréats professionnels), des BTS (brevets de technicien supérieur) ou un DU (calqué sur un DUT, diplôme universitaire de technologie). Ils préparent des certifications internes d'évolution de carrière. Les agents de maîtrise en règle générale se situent dans le cadre de l'évolution de carrière. Le passage technicien supérieur-ingénieur n'est pas concerné, ni la formation des ingénieurs. On peut cependant signaler qu'un agent de maîtrise prépare actuellement un diplôme d'ingénieur par l'application des mêmes pratiques (école d'ingénieurs de Lille).

Ainsi un ouvrier dans le cadre de l'EdC peut passer du coefficient 190 à 220, un ouvrier obtenant un BTS peut passer de 190 à 250 ; un agent de maîtrise dans le cadre de l'EdC peut passer du coefficient 250 à 275.

De fait, dans la majorité des cas, les compétences ont été explicitées de telle façon qu'elles correspondent à un niveau de formation officiel de l'Éducation nationale, CAP, BP, BTS.

L'Éducation nationale participe d'une part à la relation entre la compétence demandée dans l'unité opérationnelle et les référentiels du ministère pour la préparation des diplômes professionnels, et d'autre part à **toute** définition de certification interne proposée dans le cadre de l'évolution de carrière.

Les enseignants de l'Éducation nationale sont présents dans l'usine en fonction d'un accord académique déduit d'un accord national, dont les conditions financières sont négociées au cours du mois de juin de chaque année scolaire. L'usine est en fait un établissement d'enseignement public ! Hors l'existence d'un proviseur, les autres fonctions sont assurées : corps d'inspection, chef de travaux, professeur d'enseignement général et technique.

Par contre, on peut exprimer ainsi les deux différences fondamentales entre diplômes et évolution de coefficient de qualification (EdC) :

- d'une part les professeurs de l'Éducation nationale ne participent pas à l'évaluation des performances exprimées dans le cadre de l'EdC,
- d'autre part les savoirs associés sont strictement liés à la maîtrise des situations professionnelles visées dans l'évolution de carrière.

Par exemple dans le cas de la chaudronnerie, les salariés, au départ, ne voulaient pas entendre parler de diplômes. Depuis lors, les positions ont évolué et trois personnes sont actuellement dans le parcours d'acquisition d'unités capitalisables du BP de métallier.

Ainsi, les décisions ont porté sur les compétences et ont amené à choisir les référentiels des diplômes correspondants. À ce stade les acteurs de la formation (formés et formateurs) disposent des verbes d'action du référentiel et des compétences à acquérir. En revanche le contenu de la formation, et *a fortiori* son organisation dans le temps, ne sont pas définis ; ne sont pas non plus précisés quels formateurs (Éducation nationale ou entreprise) prendront en charge tel ou tel aspect de la formation.

La durée de la formation est en moyenne de :

- 400 heures pour un CAP,
- 600 heures pour un BP,
- 800 heures pour un BTS.

De fait l'écart par rapport à cette moyenne peut être considérable : pour un CAP, suivant les personnes, on peut passer de 150 à 1 200 heures.

Un exemple d'organisation d'une formation

Avant la prise de décision de préparer un BP de pilote d'installation, il y a eu au départ l'établissement d'un référentiel métier par un groupe de travail. Ce groupe était constitué d'une dizaine de personnes comprenant l'ingénieur de l'unité opérationnelle "Produit", un ou deux agents de maîtrise, des ouvriers et un professeur de l'Éducation nationale. En 50 heures de réunions réparties sur au moins trois mois, le référentiel métier a été construit.

Ensuite, pendant six mois (mais parfois ce temps est de trois ans), chaque "travailleur" peut, s'il le désire, s'approprier la relation entre ce qu'il fait et le référentiel métier. Il est aidé pour cela soit d'un agent de maîtrise, soit d'un collègue ayant participé à l'élaboration du référentiel métier, soit d'un professeur de l'Éducation nationale.

Certains salariés se portent volontaires pour entreprendre des démarches incluses dans le référentiel métier, comme par exemple l'amélioration des conditions de sécurité.

La hiérarchie de l'unité opérationnelle se pose alors le problème de l'éventuelle préparation du BP et établit un partenariat avec l'Éducation nationale.

Une équipe pédagogique est formée ; elle comprend : les professeurs de français, sciences, mathématiques, technique de l'Éducation nationale, et un agent de maîtrise de l'usine. En fonction du nombre de volontaires ouvriers désirant présenter un BP, un nombre d'heures de présence de l'équipe pédagogique est défini. Pendant ces heures, elle sera à la disposition des apprenants, dans l'unité opérationnelle.

Le dispositif de formation est en principe lancé en septembre. L'aventure de formation des salariés de l'unité opérationnelle "Produit" prendra fin à l'obtention du diplôme pour 80% des volontaires, au plus tard trente mois après son lancement.

PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS DANS LES DIX DERNIÈRES ANNÉES

Ainsi en dix ans, de 1983 à 1993, il y a eu au total 470 personnes concernées par cette formation, dont 265 ouvriers et employés, 180 agents de maîtrise.

En ce qui concerne les diplômes, 258 ont été obtenus, touchant à 65% des ouvriers (voir Figure 1). L'âge moyen est d'environ 49 ans. On peut noter que pendant cette même période, 25 personnes ont obtenu le niveau ingénieur dans le cadre d'une formation continue traditionnelle (suivi du cursus dans une école).

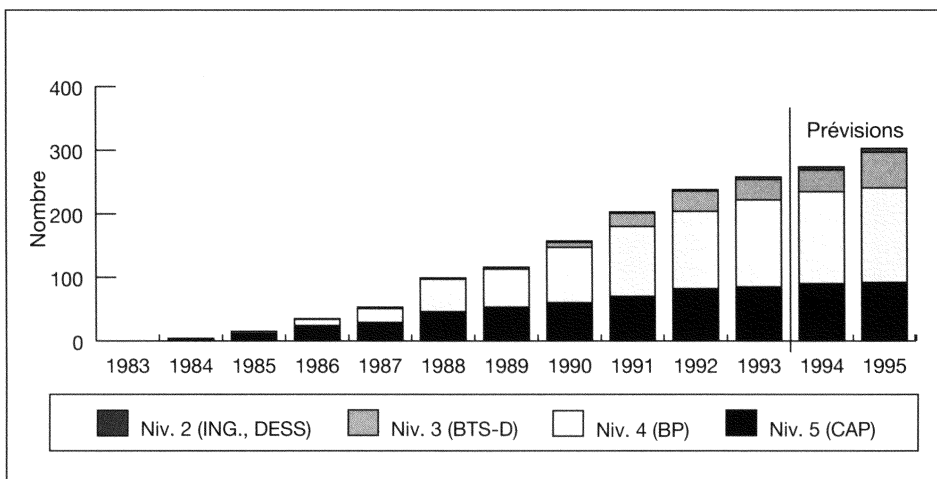


Figure 1 : **Nombre de diplômes en cumulé.**

En ce qui concerne l'EdC, depuis 1990, 216 personnes se sont engagées et il y a eu 104 coefficients modifiés. Actuellement 13 jeunes titulaires d'un contrat de qualification préparent depuis six mois et pour deux ans des CAP (conduites d'installation), des BP (pilote d'installation), des bac pro de maintenance.

La production, la sécurité, l'organisation

Actuellement, la palette des produits est incomparable à celle d'il y a dix ans. Elle est passée de deux à trente produits qui, avec les différents conditionnements, sont présentés sous la forme de 250 articles ; il y a donc eu adaptation des applications de ces produits à la demande des clients (le nombre de ces derniers est passé de quelques unités à 350 actuellement).

Le nombre d'accidents de travail avec arrêt est passé d'une moyenne de trente-deux entre 1980 et 1985, à quatre entre 1988 et 1993.

Une très nette différence apparaît dans la prise de responsabilité à tous les niveaux, en particulier celui des opérateurs.

SUCCÈS ET DIFFICULTÉS

Avec ce point de vue sur la formation, celle-ci devient un élément intégré à l'activité de production. Ainsi, elle n'est pas très bien différenciée de l'organisation de l'unité, de la répartition et du type de tâche qui sont d'autres facteurs tout aussi importants dans la production. En ce sens l'analyse des succès et difficultés ne peut pas être réellement différenciée d'autres, comme l'organisation, la qualité...

On a affaire à un système complexe dont l'évolution dépend de variables qu'on ne peut pas nécessairement isoler.

Ceci pose à nouveau la question de la différenciation nette entre travail et formation. Ainsi il y a :

- identité des lieux, même lieu de formation et de production ; et partiellement
- identité d'acteurs : les formateurs sont en partie des membres du personnel de l'usine, identifiés en tant que tels (par exemple agents de maîtrise) ;
- identité d'action : par exemple dans le cas de l'analyse d'une panne, la résolution du problème en collaboration peut amener à un apprentissage qui est simultané à la résolution du problème. C'est là un point caractéristique de ce type de formation. Ceci n'exclut pas qu'en revanche, il y ait des moments, jugés indispensables, où le formé et le formateur "se retirent du monde", ce temps étant explicitement dédié à la formation. Le formateur peut être soit une personne de l'Éducation nationale, soit un membre du personnel de l'usine.

Ce processus de formation dans l'usine, considéré comme essentiel, permet de ne pas déstabiliser le formé et de lui donner un rôle plus symétrique par rapport au formateur. Il doit par exemple expliquer au formateur de l'Éducation nationale les situations sur lesquelles il travaille. Cela peut être une des raisons des quasi 100% de succès pour les CAP et les BP (voir ci-dessous).

En ce qui concerne les formés

Le bilan de ces dernières années montre qu'en ce qui concerne les CAP et les BP, la réussite est quasiment de 100% sous les réserves suivantes : une maîtrise de la langue française courante, une motivation de la personne.

Il faut bien sûr remarquer que dans ce type de formation, le principe d'identité entre le temps d'enseignement et le temps d'apprentissage sous-jacent à l'enseignement habituel n'est plus posé (voir par exemple l'écart des durées de formation, un facteur 8 environ pour les CAP).

Le cas du BTS est différent : il y a plus d'échecs même si les conditions données ci-dessus sont remplies.

En ce qui concerne la production

Rappelons qu'en dix ans l'usine est passée de quelques clients à 350 et de quelques produits à 250. De plus, l'usine a obtenu l'agrément de la

norme ISO 9002. On peut aussi noter que l'atelier de chaudronnerie a économisé 500 000 F/an, le bureau d'études concernant les groupes de pompage économise 1 100 KF/an¹.

En ce qui concerne l'évaluation des coûts

La question du calcul des coûts, avec cette organisation, se pose différemment de celle où l'individu est envoyé en formation à l'extérieur. Seules sont facilement calculables les heures des intervenants extérieurs et les heures passées entre les personnels de l'usine quand ceux-ci "se retirent du monde" pour les besoins explicites de formation non liée à l'activité de production.

Ici se pose une question difficile à propos des coûts, déjà évoquée précédemment : est-il pertinent d'isoler la formation continue et l'activité de travail ? Déjà, dans les conventions collectives des années 1983, on a vu apparaître la fonction de formation dans l'activité des agents de maîtrise.

La question d'une meilleure gestion de ce système de formation, bien sûr, est encore d'actualité.

De manière générale

Il faut que l'ensemble de l'encadrement soit convaincu que la formation est un outil fantastique pour améliorer les résultats de l'entreprise, ce qui n'est pas complètement le cas actuellement.

Il est très difficile d'évaluer cette formation dans la mesure où elle n'est pas isolée d'autres activités intervenant simultanément. En effet, ces choix ont pour conséquence que le contrôle global de la formation porte sur l'obtention des résultats industriels par les unités de production.

CONCLUSION

Actuellement, après une expérience de plus de dix ans, il apparaît que les choix faits sur les ressources humaines sont encore plus nécessaires. Les résultats obtenus, même s'il est difficile de les affecter à la seule formation, sont assez convaincants pour continuer et même renforcer une telle politique de formation.

1. Le bureau d'études a mis deux ans pour obtenir cette économie. Depuis lors, chaque année, l'économie est de 1 100 KF.