

ENTRETIEN

Dans cette rubrique, il s'agit de recueillir le point de vue de personnalités qui, par leurs travaux, leurs itinéraires, leurs démarches et analyses, ont à témoigner de la façon dont elles vivent l'articulation entre la Recherche et la Formation.

ENTRETIEN AVEC RENÉ TIJOU

Propos recueillis par Annette Gonnin-Bolo et Françoise Pédemay

A. G.-B. – Pouvez vous nous donner en quelques mots votre trajectoire professionnelle ?

R. T. – J'ai commencé ma carrière comme ingénieur dans l'univers de la technologie chez Renault dans un département chargé de concevoir des systèmes automatisés de production ; à partir de là je suis venu presque naturellement à la formation dans le début des années 70, pour créer un département de formation technique chez Renault. J'y ai passé une dizaine d'années, ensuite j'ai pris des responsabilités industrielles au Portugal : j'avais en charge l'implantation industrielle de Renault. J'y ai passé cinq ans, pour revenir dans les années 84 m'occuper dans un premier temps des conditions de travail, puis j'ai été nommé voici maintenant huit ans, Directeur de la formation et du développement social, mon activité s'exerçant sur la branche automobile Europe, sachant que Renault a des implantations en péninsule ibérique (Espagne et Portugal), en Belgique, en Turquie et en Slovénie. La présence de Renault en Europe représente un peu plus de cent mille salariés. Renault, maison mère (l'ex Régie Renault) représente soixante mille salariés, dont la moitié industriels, un autre quart étant le personnel technique, le reste étant l'activité commerciale et l'activité administrative.

Pour caractériser l'entreprise, il y a deux choses à dire ; Renault représente en France une dizaine d'implantation industrielle, et de cinq

cent points de service composés en partie de salariés, en partie de concessionnaires. Il s'agit donc d'une entreprise assez éclatée sur l'ensemble du territoire.

Le deuxième point c'est qu'elle est contrainte, comme toute l'industrie automobile, de sortir un nouveau modèle tous les ans ou tous les ans et demi, ce qui pose le problème de l'adaptation et des qualifications et des compétences techniques du personnel à ce rythme.

Ce personnel se compose environ de trente mille ouvriers (moins de 50 % de l'effectif), d'employés techniciens et agents de maîtrise, de six mille ingénieurs et cadres, (10 %), ce qui forme les 60 000 personnes de Renault.

À l'intérieur de ces trente mille ouvriers, plus de la moitié sont des ouvriers hautement qualifiés, mais le nombre d'illettrés représente cependant quatre mille personnes.

A. G.-B. – Quelles sont les conceptions générales de la formation aujourd'hui chez Renault ?

R. T. – Dans les années 70 la formation répondait à un souci d'actualisation continue des compétences, en fonction de l'évolution des technologies. Cela se traduisait par l'existence d'un centre de formation interne très structuré en distinguant trois grands domaines : l'école de maîtrise, la promotion sociale, et la formation technologique.

Assez rapidement il y a eu élargissement du rôle de la formation dans l'entreprise. Cette nécessité d'actualisation du contenu des compétences se poursuit, mais en même temps la formation est devenue un élément majeur de régulation de l'emploi. Cela veut dire concrètement qu'il faut être en même temps en capacité d'accompagner des reconversions internes ou externes, de gérer de manière fluide et dynamique l'emploi en interne ce qui est une donnée nouvelle.

De plus la formation devient outil au service des managers c'est-à-dire qu'on ne peut plus concevoir aujourd'hui un grand chantier sur le terrain de l'organisation qui ne soit pas à la fois préparé et accompagné par la formation.

A. G.-B. – Diriez aussi que c'est un outil d'intégration sociale dans l'entreprise pour les salariés, en terme de construction d'identité professionnelle ?

R. T. – Tout à fait ; effectivement sous la rubrique de l'emploi, il faut mentionner l'insertion professionnelle des jeunes, et peut être corriger, juste en passant, l'image que l'on peut avoir de l'extérieur de l'entreprise seulement destructrice d'emplois : c'est vrai que l'industrie

automobile a perdu beaucoup d'emplois, et malheureusement elle continue d'en perdre, mais en même temps, elle en crée sur la base de métiers totalement transformés. C'est pourquoi, nous sommes sur des niveaux de recrutement de jeunes de l'ordre, au minimum, du millier par an, voire très au delà dans certains cas.

A. G.-B. - À quel niveau les prenez vous ?

R. T. - On est à peu près cohérent en terme de recrutement par rapport à l'évolution de la stratification socioprofessionnelle de l'entreprise que j'évoquais tout à l'heure.

La remarque que je faisais d'entrée de jeu sur le rythme de renouvellement de nos modèles et de nos productions prend toute son importance, car on ne peut plus aujourd'hui concevoir et imaginer le lancement d'un nouveau modèle qui ne s'accompagne d'une formation extrêmement structurée à la fois pour les personnels en charge de la conception, ceux en charge de la fabrication, de la commercialisation, et de la réparation de ces nouveaux modèles.

C'est-à-dire qu'il a fallu que Renault revoit assez fondamentalement son système de formation.

D'une manière un peu lapidaire on pourrait dire que le jeu a consisté à intégrer la formation dans le cadre même de l'élaboration des plans de développement de l'entreprise, et à satisfaire aux exigences du terrain, donc de l'activité professionnelle : il s'agit d'une sorte de mouvement de balancier, entre le centre de décision, pour ce qui concerne la planification et l'élaboration des axes de formation, et une implication beaucoup plus forte des managers de terrain, pour la mise en œuvre même de cette formation.

De plus, à la fin de l'année 1989, dans le cadre de notre accord d'entreprise, nous avons affirmé un certain nombre de principes, en particulier celui d'un positionnement beaucoup plus clair de chaque salarié en tant qu'acteur de son projet professionnel et de son projet de formation.

Nous avons travaillé à la fois sur la responsabilisation des directions détentrices du savoir, dans la diffusion de celui-ci, et nous avons en même temps délocalisé les outils centraux au niveau de chaque secteur d'activités, c'est-à-dire les usines, d'une part, et les directions régionales commerciales d'autre part.

A. G.-B. - Pouvez vous nous préciser ce qu'étaient les outils centraux ?

R. T. – Les outils centraux c'étaient en 1985, 250 formateurs à temps plein, permanents, placés sous ma responsabilité, et ayant des activités ici, au plan central, dans le domaine des formations linguistiques, des formations de promotion sociale, des formations techniques dans le domaine des automatismes... y compris d'ailleurs un centre associé AFPA, pour former aux métiers de base, ouilleur, etc. Les salariés venaient se former à Billancourt, de toute la France.

F. P. – Vous aviez fait appel à ce moment là au CNED pour essayer d'avoir un certain nombre de formation dans vos ressources... ?

R. T. – Cela reste vrai maintenant, on a délocalisé et nous avons un réseau à animer avec à la fois des centres d'expertise, qui sur leur domaine d'expertise diffusent leur savoir, et des centres de formation intégrés aux établissements ou aux directions régionales et commerciales qui ont leurs propres activités de formation à assurer au plan local.

Le problème que vous soulevez, c'est que sur un certain nombre de domaines, on ne va pas laisser chaque secteur inventer son propre dispositif de formation, il faut donc se mettre en réseau, et faire vivre ce réseau, y compris, par l'enseignement à distance.

C'est moins facile que d'avoir à gérer des structures centrales, mais plus efficace, parce que le système de formation est plus proche de chaque personne qui peut ainsi trouver son propre itinéraire dans des dispositifs et contribuer à son orientation.

Le jeu consiste à faire en sorte que la dimension « gestion des ressources humaines » soit bien prise en compte au stade des grandes décisions de l'entreprise, et qu'on appréhende toutes les conséquences induites par telle ou telle innovation technologique ou organisationnelle afin d'avoir un degré d'anticipation suffisant concernant la formation des gens. C'est ce que j'appelle l'intégration stratégique.

Cela se joue sur deux plans : dans le cadre de la planification de l'entreprise, les ressources humaines et la formation sont un des éléments de cette planification triennale ; celle ci prend en compte des objectifs de développement de l'entreprise, et naturellement des données de politique sociale. Et puis dans ce cadre triennal sont prises en compte toutes les hypothèses concernant le recrutement des jeunes et ce que cela entraîne en terme de stratégies d'insertion de ces jeunes.

La deuxième dimension est le jalonnement en ressources humaines dans le cadre des cycles de développement de produit. Il faut à peu près quatre ans pour concevoir une voiture, entre le moment où on décide de la lancer et le moment où elle est effectivement fabriquée et commercialisée. Durant ces quatre ans, on va passer par un certain nombre d'étapes, qui vont concerner ce que nous appelons dans notre jargon « le gel du

style », puis la définition des solutions techniques précises des différentes composantes de la voiture, ensuite la définition des moyens de production, puis le réception des moyens dans des usines, le démarrage de la voiture, la montée en cadence, puis la fabrication en grande série, et le lancement commercial.

Notre ambition, est que à chacune de ces étapes on examine de manière concrète, les questions de ressources humaines qui doivent être prises en compte à ce stade ; c'est-à-dire que nous sommes en capacité aujourd'hui, trois ans ou quatre ans avant de lancer une voiture, de nous interroger sur un certain nombre de questions concernant les problèmes de ressources humaines.

A. G.-B. – Et vous réussissez à ajuster parfaitement ?

R. T. – Non, il y a tellement d'éléments qui surviennent entre ce que l'on peut appréhender d'un projet et sa réalité... Le plus difficile n'est pas d'identifier les besoins de formation, que de faire en sorte que les gens qui ont été formés pour assurer tel travail soient effectivement mobilisables au moment où on a besoin d'eux pour assurer l'activité prévue. L'autre qualité d'un système de formation c'est sa réactivité et sa capacité permanente d'adaptation aux besoins du terrain.

A. G.-B. – Comment arrivez vous à être à l'écoute des gens de façon aussi aiguë ?

R. T. – Nous avons organisé Renault autour de petites équipes de travail, qui s'appellent des unités élémentaires de travail : ce sont des collectifs de l'ordre d'une vingtaine de personnes, s'agissant des structures de fabrication, et de l'ordre de six/dix personnes s'agissant des structures de service ; ce collectif est responsabilisé sur une activité précise, production d'un bien ou d'un service, et placé sous l'autorité d'un responsable d'unité. Celui ci exerce globalement les responsabilités qu'assume un petit patron dans son entreprise, à cette différence près que nous ne sommes pas un millier de PME, nous sommes une entreprise et ces unités doivent fonctionner les unes par rapport aux autres ; donc elles sont toutes unies par des accords de coopération, dans une logique de relation client-fournisseur ; mais, ceci étant, le chef d'unité est responsable du fonctionnement global de son secteur, notamment de la gestion des compétences des personnels. Cela crée un certain nombre d'obligations dont, notamment, celle d'avoir au moins une fois par an un entretien assez approfondi avec chaque membre de son équipe. Ce n'est pas un exercice d'école puisque il y a au bout une sanction financière, car nous avons institué par un accord d'entreprise, ce que nous avons

appelé un complément de carrière, qui est en fait un complément du salaire de base, et qui est attribué au salarié en fonction des compétences réellement mises en œuvre et donc des résultats professionnels. Dans le cadre de cet entretien annuel, il y a un examen d'un certain nombre de points précis, qui concernent effectivement l'activité professionnelle proprement dite, et puis il y a toute une partie consacrée au projet de formation ; notre ambition, c'est que, ce qui va ressortir de cet entretien, soit vraiment le fruit d'un dialogue, c'est-à-dire à la fois l'expression par le salarié de ses souhaits, et en même temps un enrichissement de cette expression par le chef d'unité, qui doit être capable à la fois de faire entrer le salarié dans un projet d'entreprise, ne serait-ce qu'en l'informant des différents éléments qui risquent de survenir etc... d'une part, et d'autre part aussi, surtout s'agissant d'une population ouvrière, l'aider à formuler son propre projet ce qui n'est pas toujours évident.

Cela se consolide par synthèses successives au niveau global de l'entreprise Renault.

F. P. - Comment s'organise la formation, quelle logique suit-elle ?

R. T. - C'est très variable ; la durée et l'organisation pédagogique résulte fondamentalement des objectifs visés, et des populations concernées ; ce n'est pas l'inverse, on n'est pas du tout dans un système de chèque formation.

On va accorder les nécessités du plan triennal et l'expression des besoins individuels ; ce plan de formation est élaboré au niveau de chaque direction : pour chaque établissement de Renault, il décline l'ensemble des objectifs de formation par secteur, en fonction des éléments qui ont été recueillis, et il y a ensuite un travail systématique d'ingénierie pour effectivement apprécier quelle va être la réponse la plus judicieuse à apporter.

Certaines formations, en petit nombre, sont impulsées par la direction centrale de Renault, dans le cadre de ce plan, ce sont des actions transversales : par exemple la formation des bas niveaux de qualification, de durée assez importante. Ce programme est composé de trois filières : en tête un module de bilan orientation, qui en fonction du profil des gens va permettre une orientation vers les autres filières ; il est possible pour ceux qui vont faire la première filière, dans certaines conditions, d'accéder à la seconde, voire à la troisième (la première étant réservée plutôt aux analphabètes, aux illettrés) ; pour accéder à la seconde cela suppose qu'entre les deux ils aient acquis un minimum de maîtrise de la lecture, ce programme représente entre 250 et 350 heures par filière ; ce qui veut dire que si une personne suit le parcours complet, c'est plus de mille heures de formation.

Dans le même esprit nous avons des formations pour les cadres intermédiaires, la maîtrise, et de l'encadrement supérieur, qui sont également impulsés par l'échelon central.

D'autres formations sont impulsées à l'échelon des grandes directions ; ainsi la direction commerciale organise tout un programme de formation technique en direction de son personnel de la réparation ; elle fait la même chose en direction des vendeurs. Il s'agit de formations très modulaires ; ce sont en règle générale des formations de 4 à 5 jours, centrées sur un objet, sur une compétence technique spécifique, et il est possible, sous certaines conditions, de répéter plusieurs fois dans l'année une formation modulaire de ce type-là ; il faut tenir compte des profils des gens, les aider à construire un itinéraire par le biais de cette modularisation.

S'agissant des vendeurs, la logique est tout à fait différente, correspondant mieux à ce type de population : en règle générale les formations durent une ou deux journées, pas plus, et se répètent N fois dans l'année, car il s'agit de techniques de vente très pointues, liées à un objectif commercial bien identifié.

Puis existent des formations impulsées au niveau local : ce sont en particulier des formations qui correspondent à la gestion des emplois, l'intégration des jeunes, et le perfectionnement individuel ; pour certaines d'entre elles ces formations sont relativement codifiées, je pense en particulier à tout ce qui est destiné aux techniciens, aux ouvriers professionnels dans un domaine technique spécifique, codifiées dans la mesure où elles sont sanctionnées par un examen interne, qui s'appelle l'essai professionnel, et qui permet de déboucher sur un changement de qualification ; ce sont des formations assez longues, qui durent en général plusieurs centaines d'heures, (300 à 400 heures en moyenne, pour donner un ordre de grandeur). Les systèmes d'insertion professionnelle des jeunes, eux ne sont pas codifiés, mais s'inspirent d'un cadre pédagogique qui a été défini pour l'ensemble de l'entreprise.

A. G.-B. - Quel est le dispositif à la disposition de tout jeune qui entre dans l'entreprise ?

R. T. - Tout jeune qui rentre chez Renault bénéficie de ce que nous appelons un parcours d'initialisation de carrière. Ce parcours d'initialisation de carrière va naturellement prendre des formes différentes selon qu'il s'agit d'un jeune ingénieur, d'une secrétaire ou d'un ouvrier ; ce parcours d'initialisation de carrière vise des objectifs de trois ordres : sociologique, culturel, professionnel. Dans notre jargon on l'a appelé une approche « *culturo-socio-professionnelle* », parce que ces trois dimensions sont incontournables ; le système repose sur un double tutorat, un

tutorat prenant en compte les deux premières dimensions, socio-culturel, et un compagnonnage prenant en compte la troisième dimension, la dimension professionnelle. Nous avons pu observer effectivement que la pertinence de l'initiation professionnelle des jeunes, passait par une relative proximité par rapport au tuteur ; en d'autres termes, si le tuteur est un ingénieur et le jeune un niveau V ou IV de l'Éducation nationale, cela ne se passe pas très bien, il y a un trop grand écart, entre l'objet même de l'apprentissage et le profil du tuteur ; c'est pourquoi, nous avons, non pas dissocié les deux, parce qu'il y a des relations très étroites entre le compagnon et le tuteur, mais nous avons missionné de façon un peu différente les deux : le compagnon est quelqu'un de très proche en terme professionnel du jeune, et sa mission est plus centrée sur la transmission d'un certain nombre de savoir-faire, alors que le tuteur n'est pas nécessairement dans les structures hiérarchiques au sens classique du terme, nous avons en particulier réussi à trouver un certain nombre de tuteurs parmi des gens qui avaient opté pour une préretraite progressive, temps de travail à mi-temps et autre mi-temps à la retraite, si j'ose dire, et durant leur mi-temps actif, ils assurent cette fonction de tuteur ; ils ont une responsabilité effectivement socioculturelle, c'est-à-dire qu'ils doivent être attentifs à faire appréhender par le jeune un certain nombre de données plus générales concernant la vie en collectivité, les règles de fonctionnement de l'entreprise, les valeurs de l'entreprise, le client, la qualité totale, la qualité du travail etc.

F. P. - S'agit-il des savoir-être, si on reprend les termes classiques ?

R. T. - Oui, on est plutôt dans le domaine des savoir-être.

Revenons au parcours professionnel : nous avons souhaité qu'un jeune qui rentre chez Renault puisse bénéficier de deux séquences professionnelles dans les toutes premières années de sa vie active ; en règle générale on constate que lorsqu'on embauche un jeune pour un travail parfaitement identifié, 20 ans après on le retrouve toujours au même emploi, dans le même secteur ; il n'y a pas eu d'apprentissage, de mobilité intellectuelle, et plus grave, il y a parfois déficience dans la compréhension par le jeune des objectifs généraux de l'entreprise et de ses enjeux. L'idée est donc de lui offrir la possibilité de vivre deux expériences assez différentes qui lui permettent d'appréhender l'entreprise par deux bouts afin qu'il en tire un certain nombre d'enseignements.

Enfin en règle générale, durant ce parcours qui peut s'étaler sur deux ou trois ans, cela dépend des secteurs, le jeune bénéficie d'une formation structurée d'une durée minimale de deux cents heures.

Pour terminer ce tour d'horizon, il nous est paru important de compléter la panoplie du système de formation de Renault par des centres de

ressources, ouverts, accessibles, en self-service avec un accompagnement pédagogique fort.

Ces ressources sont extrêmement variées, beaucoup de support papier, beaucoup de logiciels, de l'enseignement à distance, présence d'enseignants... il n'y a peut être pas assez de moyens audiovisuels, multimédia. Sur du court terme, c'est probablement la micro-informatique qui va permettre le plus fort développement de l'auto-formation.

Enfin, chez Renault, nous avons aussi une politique en matière de formation diplômante qui parcourt toute l'échelle des salariés.

A. G.-B. - Qui sont les formateurs, et comment eux-même se forment-ils ?

R. T. - Ce sont en général, pour moitié, des personnes qui ont été recrutées pour effectuer ce travail, en général des gens qui ont fait des DESS de Ressources Humaines, à la marge vous trouvez des maîtrises de psycho, vous trouvez aussi quelques jeunes ingénieurs qui ont trouvé un intérêt particulier pour les milieux de la formation, et pour autre moitié ce sont des anciens agents de maîtrise, des membres de l'encadrement de Renault, des ingénieurs, techniciens, qui dans leur cursus de carrière interne, à un moment donné, se sont vus proposer ou ont sollicité une activité en formation : il y a à peu près 350 formateurs permanents.

En complément, il y a un nombre non négligeable de formateurs occasionnels. Dans les usines des personnes vont être affectées à de activités de formation pour une durée déterminée, (par exemple à Douai, 40 personnes assurent une opération spécifique de formation pour l'ensemble des ouvriers dans le cadre du lancement d'un nouveau véhicule), ce sont des opérations spécifiques à dominante « acquisitions de nouveaux savoir-faire professionnels », alors que nos formateurs permanents, en règle générale, travaillent plus au fond, sur des actions, qui peuvent être des actions à caractère technologique, beaucoup plus basique, dans le domaine de l'informatique, dans le domaine de l'électricité, etc.

Les formateurs permanents ont aussi pour une part non négligeable dans la conception des systèmes d'éducation. Sur 3 000 sessions par an, il y a un fond qui subsiste, avec 20 % ou 25 % de formations qui évoluent : donc il faut faire l'ingénierie, être capable de dialoguer avec les opérateurs qui peuvent être des opérateurs extérieurs à Renault, comme les GRETA, l'AFPA, des entreprises de formation etc. Les autres sont eux plus centrés sur des activités ponctuelles.

A. G.-B. - Comment sont ils formés ?

R. T. - Il y a, dans certains cas précis, des investissements lourds qui se font sur les deux populations, formateurs permanents et ponctuels. Par exemple pour les gens de Douai nous avons développé une formation de formateurs extrêmement structurée (je crois que cela s'est fait avec le concours d'un GRETA) de plusieurs semaines. Puis, il y a, en interne chez Renault, des modules de formation de formateurs qui sont organisés régulièrement, et là aussi on se fait aider d'un certain nombre d'acteurs extérieurs, on peut avoir des objectifs d'information, de sensibilisation... on parlait tout à l'heure de formation à distance, de formations ouvertes...

Mais, d'une manière plus générale, il y a aussi l'encadrement à qui on demande d'avoir une responsabilité directe de formation de leur personnel ; c'est clair en ce qui concerne l'insertion des jeunes pour lesquels la formation des tuteurs nécessite un gros travail.

A. G.-B. - Est ce qu'il y a des recherches sur la formation ? des innovations contrôlées, des évaluations... une recherche de rationalisation de la formation... ?

R. T. - On a chez Renault un programme de recherche socioéconomique qui est placé sous le pilotage politique de la Direction des affaires sociales, mais sa mise en œuvre est confiée à l'un des départements de la Direction de recherche de Renault, parce que nous avons estimé que les réseaux de la communauté scientifique étaient mieux appréhendés par la Direction de la recherche que par la Direction des affaires sociales. En revanche nous n'avons pas voulu pour autant nous défaire de ce problème sur la Direction de la recherche et nous sommes complètement partie prenante du pilotage de la recherche dans ce domaine. La recherche socioéconomique de Renault aujourd'hui, se fait avec le concours d'un certain nombre de labos de recherches, dans lesquels on est assez présent (le GIP Mutations Industrielles par exemple, le LEST d'Aix en Provence, le Centre de la gestion Sociale des Mines et de l'École Polytechnique...).

On investit beaucoup sur la recherche liée aux nouvelles formes d'organisation du travail, on investit beaucoup sur les problèmes de motivations, comportements des populations ouvrières dans le cadre des nouvelles exigences qualités, etc. (on a travaillé directement avec Philippe Diribarne), sur des sujets plus techniques, qui touchent à l'ergonomie, l'interface homme/machine.

On a essayé de travailler en amont, sur la mesure des capacités d'apprentissage des populations non qualifiées (dans le cadre d'un appel à projets fait par le ministère de la Recherche) avec des résultats assez décevants d'ailleurs.

On fait donc un certain nombre de travaux, mais on ne s'est pas vraiment mis sur le terrain d'une exploitation approfondie, continue, de capitalisation, d'une expérience pédagogique.

A. G.-B. - À partir de toute votre expérience avez vous envie de dire quelque chose sur les formations de l'Éducation nationale ? Sur l'enseignement technique et professionnel ?

R. T. - L'appréciation globale que je peux porter sur l'Éducation nationale est assez nuancée : je crois qu'il y a toute une part de l'enseignement technique qui fonctionne plutôt bien, dans la mesure où on sent aujourd'hui (et cela fait un certain temps maintenant) une volonté de mieux coller, de mieux anticiper un certain nombre d'évolutions des compétences professionnelles, je n'ai donc pas de jugements à porter sur ce qui se fait.

J'aurai par contre trois remarques à faire : la première c'est que, quand même, les enseignants sont encore trop sur la réserve dans leurs relations avec les entreprises et insuffisamment présents physiquement dans le monde économique, alors que nous sommes, en ce qui nous concerne en tout cas, tout à fait disposés à les accueillir chez nous.

La deuxième remarque porte sur le fait que l'Éducation nationale ne pourra jamais s'offrir des équipements actualisés, industriels, et que c'est complètement illusoire de vouloir doter les lycées techniques et professionnels de moyens techniques modernes ; il faut cesser de croire ce mythe ; je crois qu'il faut que l'Éducation nationale revienne à une politique d'équipements beaucoup plus pédagogiques, et qu'elle noue des partenariats avec des entreprises pour qu'une partie des enseignements pratiques puissent être développés au sein même des entreprises avec le concours des enseignants.

Enfin, troisième remarque, je crois également que l'Éducation nationale doit admettre dans certains cas son impuissance à développer certains types de formation et que de ce point de vue elle accepte de reconnaître que l'apprentissage peut être une alternative intéressante : je pense en particulier aux formations où la dimension professionnelle poly-fonctionnelle (pour reprendre les termes du CEREQ) prend le pas sur la dimension technologique

F. P. - Pour conclure, que représentent actuellement les actions de formation chez Renault ?

R. T. - Quelques chiffres : sur la seule maison mère, donc sur 60 000 personnes, nous avons à peu près actuellement 75 000 stagiaires par an, donc il y a plus d'une personne par an en moyenne qui suit une

formation chez Renault. Ces 75 000 stagiaires pour l'année 1993 correspondent à 35 000 personnes différentes, c'est-à-dire que 61 % de l'effectif de Renault en 1993 a pu bénéficier d'une formation ; je me permets d'insister sur ce point parce que c'est un chiffre important et ce n'est pas le fait du hasard ; il y a cinq ou six ans, c'était en gros seulement 30 à 35 % des personnels de Renault qui bénéficiait d'une formation ; c'est une retombée concrète de notre accord d'entreprise d'ouvrir le plus largement possible le système de formation à tous les salariés de l'entreprise ; on est donc passé en cinq ou six ans de 30, 35 % du personnel à plus de 60 % bénéficiant d'une formation.

Ceci recouvre quelques 3 000 actions de formation différentes, et met en œuvre plus de 700 acteurs pédagogiques différents ; cela représente un million sept cent mille heures, et il nous en coûte 580 millions de francs taxes comprises, ce qui fait de l'ordre de 5,2 % de la masse salariale, pour être complet sur les chiffres.

Ce n'est pas seulement l'argent qui compte mais, du fait de l'ampleur du système, de la masse d'informations traitées et de la diversité des réponses apportées, la cohérence d'ensemble, seule garante de l'efficacité.