

Un dispositif de formation par l'alternance

Anne MAHÉ

Suite à l'étude que l'AFL a conduite sur le dispositif PAQUE (et dont nous publions depuis 3 numéros une synthèse des différentes parties du rapport), un groupe de réflexion s'est constitué et a élaboré l'avant-projet, présenté ici par Anne Mahé, d'un dispositif fournissant les conditions d'une action expérimentale dont a besoin la formation continue et dont la mise en place peut être facilitée par les perspectives de décentralisation.

Préliminaires

Selon une enquête réalisée en 1989 par le CEREQ¹ auprès d'un échantillon d'entreprises "60% des salariés de l'échantillon sont désignés par les gestionnaires en ressources humaines interrogés comme présentant des carences de compétences. Le manque de formation générale concerne un tiers des effectifs. (...) Comparativement, les autres problèmes de qualification signalés par les entreprises interrogées sont sensiblement moins répandus. L'inadaptation technique touche 19% des effectifs salariés, la difficulté à animer une équipe 11%, l'illettrisme 5%, l'usure au travail 4%, et le turn-over excessif du personnel 4%." Ces chiffres, ventilés par catégories socio-professionnelles, soulignent les clivages de la division du travail et des représentations qu'elle induit : si "les ouvriers non-qualifiés sont moins nombreux à être touchés par l'existence de problèmes de compétences (55%), ils cumulent les handicaps : 43% des ONQ sont jugés comme disposant d'une formation générale insuffisante, 38% souffriraient d'illettrisme, 17% d'inadaptation technique, 11% d'usure au travail". Les employés seraient davantage touchés par l'illettrisme (4%) que les ouvriers qualifiés (2%). Alors que les employeurs diagnostiquent à l'égard des agents de maîtrise, techniciens, cadres et ingénieurs des difficultés identiques. Quant au traitement de ces problèmes, "il diffère selon les catégories socio professionnelles. Les ouvriers non-qualifiés sont plus souvent concernés par les sureffectifs et les plans sociaux. Les efforts de formation dispensée sont plus parcimonieux, en particulier dans les grandes entreprises. La nature de leurs problèmes de compétences tels que l'illettrisme et l'usure au travail les expose davantage à des ajustements externes. (...) Les employés font l'objet d'un traitement similaire. Par contre, les ouvriers qualifiés et surtout les techniciens et les agents de maîtrise font l'objet d'efforts de formation plus systématiques." L'exigence de formation initiale à l'embauche concernant les seuls cadres et ingénieurs.

Une autre étude réalisée en 1991 par le même CEREQ² définit à partir des différentes compétences ouvrières 3 types de "profils ouvriers" : le profil professionnel, le profil technique et le profil polyfonctionnel. Si les deux derniers sont induits par le développement de l'automatisation, "le profil polyfonctionnel émerge à partir des emplois d'ouvriers non-qualifiés. La figure type en est le conducteur de machines automatisées. (...) Le niveau d'intervention dans chaque fonction n'est pas nécessairement très élevé et la conduite de la machine est en elle même peu complexe. Pour l'ouvrier, la complexité naît de la capacité à assurer et à coordonner plusieurs fonctions dont chacune n'exige pas un degré élevé de compétence, mais qu'il est difficile de tenir successivement voire simultanément. Cela nécessite : le diagnostic des défauts, la recherche de solution, les liens de cause à effet, la planification de l'activité ; la capacité à se situer dans un ensemble ; la capacité à imaginer et à traduire un code sur un pupitre en sa signification matérielle dans le processus, le produit ou la machine (...) Les opérations de formation continue ont été importantes dans certaines activités (chimie, textile). En

¹ Synthèse parue dans le Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation de Mai 92, sous le titre Les entreprises face aux manques de compétences de leur main d'œuvre.

² Compte rendu paru dans le Bulletin de Décembre 91, sous le titre Diversité des compétences ouvrières et standardisation de la formation professionnelle.

formation initiale, la faible étendue des savoirs strictement professionnels requis autorise des recrutements de titulaires de baccalauréats généraux ou de CAP-BEP dont la spécialité est indifférente..."

En Octobre 93, la Délégation à la Formation Professionnelle fait circuler, auprès des coordinateurs de zones CFI, un document de travail qui réaffirme la responsabilité de l'État à l'égard des jeunes âgés de 16 à 25 ans sans qualification professionnelle et sans emploi pour leur permettre "soit d'accéder à un emploi, soit d'avoir accès à un dispositif en alternance, ou à une formation débouchant sur une qualification qui lui permettra d'aborder dans de meilleures conditions le marché du travail." Le document précise "qu'au terme de 5 ans les Régions auront compétences sur l'ensemble des actions de formation en direction des jeunes". Plus loin, au titre d'actions expérimentales envisagées parmi les prioritaires, et "dans le cadre des actions de mobilisation, pourraient être financés des dispositifs d'insertion et de formation en situation de travail visant à assurer un premier contact de travail à des publics de bas niveau. Il s'agit (notamment) de développer, au sein d'un groupement d'employeurs : des prestations de conseil en matière de définition des postes, de recrutement, d'accueil et d'intégration sur les postes de bas niveaux de qualification." Quant à l'alternance, on y vient, il s'agit de préciser ses objectifs : "En aucun cas, la période d'alternance ne doit se situer exclusivement en fin d'étape de mobilisation. Sa mise en place dès le début de l'action doit être privilégiée. La durée de chaque séquence sera fonction de l'objectif visé : enquête en entreprise et centres de formation, séquences d'observation, centrées sur un ou plusieurs métiers, stages de confirmation du métier choisi." Doté d'un chargé de relations avec les entreprises, les organismes de formation sont chargés de "l'animation du réseau d'entreprises et d'un travail spécifique d'analyse et d'accompagnement des séquences en entreprise..."

Les règles du jeu social ainsi fixées, les quelques lignes suivantes prennent tout leur poids : "Chacun des acteurs rencontrés (durant l'étude PAQUE), formateurs, stagiaires ou tuteurs, se débat comme il peut dans les effets d'une représentation dont le corps social porte globalement la responsabilité. L'idée, en effet est loin d'être majoritaire qu'à travers la formation des jeunes de bas niveau de qualification, l'humanité entame une bataille contre l'injustice et l'inégalité dont les effets rejalliront sur l'ensemble. On perçoit mal en quoi la recherche de solutions à ces problèmes qui concernent de manière aiguë une minorité met en cause la globalité d'un fonctionnement social dont la transformation est une nécessité pour tous. Et qu'il y faut sans doute davantage d'ambition. La formation répond d'autant mieux aux problèmes individuels qu'elle s'attaque aux causes collectives..."³

Si l'on résume ce long préliminaire :

- Au yeux du patronat, le déficit de compétences est patent et il concerne toutes les catégories de travailleurs. Le manque de culture générale exprime le mieux le diagnostic patronal⁴.
- Alors que les principes de gestion libérale, et l'économisme triomphant autorisent le dégraissage des moins qualifiés remplacés par les machines, la formation continue ne concerne que les catégories de personnels qualifiés.
- Par ailleurs, les suppressions de postes d'ONQ dont les ex-détenteurs payent le plus cher le déficit culturel qu'on impute pourtant à tous les salariés, donnent naissance à des profils de postes moins pointus du côté des compétences techniques que du côté des capacités intellectuelles d'analyse.
- De son côté, prenant acte de la situation et l'entérinant, l'État et les Régions ciblent leurs responsabilités sur le public des jeunes sans qualification. C'est à propos de ces publics que l'on utilise le plus souvent le concept d'alternance.
- Dans le même temps, la réalité des "réseaux d'entreprises" dont disposent les organismes de formation, et l'automatisation toute relative du tissu économique maintiennent la nécessité de ces postes non-qualifiés qui font l'objet de stages si pratiques qu'ils rendent de réels services aux entreprises.

³ L'écrit dans la formation par l'alternance" Étude AFL-DFP 1993.

⁴ Sans compter que la catégorie illettrisme a de fortes chances de recouvrir les mêmes problèmes étant donné les représentations les plus répandues selon lesquelles ce terme ne saurait concerner que les catégories les moins qualifiées.

C'est à partir de ce faisceau d'observations, de constats, d'engagements et d'utopies que nous tenterons de décrire, ici, de nouvelles modalités d'application à l'idée d'alternance. Nous retiendrons pour le moment l'idée selon laquelle l'enjeu de formation est global et non catégoriel. Et qu'il concerne l'accès à des compétences intellectuelles dont l'usage participe de l'idée de culture générale.

I. Changer la logique de l'alternance

D'après le Robert & Collins, Sandwich course est l'expression anglaise qui désigne "*les cours de promotion professionnelle ou sociale et de formation professionnelle.*" L'image renvoie à une logique de juxtaposition : juxtaposition d'interventions entre enseignements théoriques et pratiques, juxtaposition de partenaires et de leurs logiques respectives sans qu'il y ait partenariat interactif ni même réelle concertation. Quant aux discours, qu'ils émanent des analystes ou des praticiens, on observe qu'ils n'éclairent pas le processus d'apprentissage, ce qui est à l'oeuvre dans l'alternance entre l'expérience pratique et l'apport de contenus théoriques.

À l'inverse, appliquée au contexte professionnel, l'idée communément admise selon laquelle, tout apprentissage se fait par retour réflexif sur la pratique définit ce que devrait être l'alternance : moins un outil pédagogique au service de l'acquisition de compétences professionnelles partielles, directement liées à la tâche de production, qu'un fonctionnement et des pratiques qui font alterner en continu l'expérience professionnelle et la mise en oeuvre des capacités intellectuelles d'analyse de cette expérience.

L'idée de Marx selon laquelle "*il n'y a pas de formation intellectuelle sans activités de production*" définit, selon nous, les enjeux d'un dispositif d'alternance. C'est tenter d'inverser la tendance du monde de la formation qui tient à distance le travail, alors qu'il est le lieu de la production de savoirs : "*L'expérience singulière ou collective du travail s'affirme de plus en plus pour ce qu'elle a, en fait, toujours été ; à savoir, le lieu d'une condensation de connaissances et de formes d'intelligences, irréductibles aux (et indéductibles des) savoirs prescrits et formels dont disposent les hiérarchies d'usines et les experts...*"⁵

D'où l'idée de "formation théorique par la pratique" à condition de "*libérer la capacité de penser la tâche*" et non de chercher, dans la tâche ou dans l'expérience professionnelle, les savoirs abstraits qu'elles contiennent. De cette manière, on vise moins le transfert de compétences normées, en perpétuelle évolution que le transfert de capacités intellectuelles à d'autres situations ou d'autres problèmes. De même qu'"*on vise moins la transmission scolaire de savoirs de base que le développement de modes de pensée en faisant fonctionner les opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse de pratiques. L'acquisition des savoirs de base apparaît alors plutôt comme une conséquence de la maîtrise de ces opérations intellectuelles que comme une condition.*"³ Or l'écrit est l'instrument premier de l'analyse, du traitement de l'expérience, de la mise à distance et de la modélisation ; toutes activités qui définissent l'acte intellectuel : "*S'il y a un rapport entre les stratégies de formation et la lecture, il est à chercher dans cette nécessité nouvelle et globale d'élever pour le plus grand nombre une formation intellectuelle développant l'usage des opérations abstraites et, donc, de donner une meilleure maîtrise du langage écrit dont la mise en oeuvre rend possible ce mode de pensée.*"⁶

II. Une proposition

Nous formulons l'**hypothèse** selon laquelle la logique de l'alternance et son efficacité pour tous est assurée si **3 conditions** sont remplies :

⁵ Jean-René Pendaries, dans le n° 42 de la revue Société Française, cité par J. Foucambert dans Rapport à l'écrit dans l'entreprise, AL n°39, sept.92.

⁶ J. Foucambert dans *Rapport à l'écrit dans l'entreprise*, AL n°39, sept.92.

a. L'alternance ne se limite pas à rendre recevable sur le marché du travail les jeunes sans qualification mais **elle constitue le moyen de développer la formation continue de tous les partenaires concernés** : salariés d'entreprises, jeunes, formateurs.

b. L'alternance se définit à 2 niveaux :

- L'alternance d'activités d'apprentissage et d'activités réflexives à partir de l'expérience de production.
- L'alternance d'interactions et de relations entre les différents acteurs.

c. Les retours réflexifs, les activités et contenus d'apprentissage permettent aux acteurs de comprendre leurs actes, leurs fonctions, et leurs statuts ainsi que leurs raisons d'être dans un processus global. La situation de production est première par rapport à la pratique professionnelle.

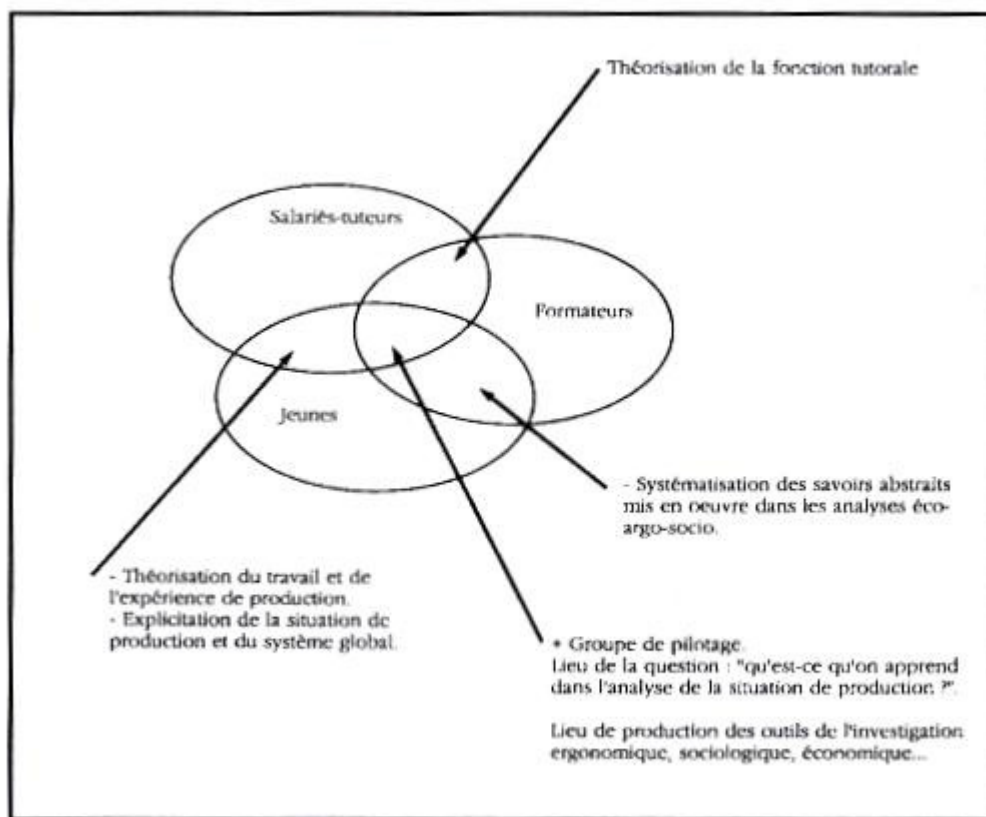
Dans ces conditions, **l'objectif** du dispositif est bien la formation intellectuelle des acteurs (salariés-tuteur, jeune, et formateur) par l'analyse de la situation de production des biens et des savoirs. L'écrit est l'instrument privilégié de ce dispositif d'analyse.

Les modalités de mise en œuvre installent les conditions d'une action expérimentale. Le dispositif articule :

1 - des sites expérimentaux et opérationnels.

2 - un groupe de pilotage assurant une sorte de fonction de tuteur à l'ensemble du système. Il est constitué de représentants des partenaires engagées : entreprises, organismes de formation, institutionnels financeurs régionaux, et l'AFL.

Le schéma ci-dessous illustre l'idée selon laquelle **tous les acteurs** du dispositif d'alternance sont en formation par retour réflexif sur leur pratique professionnelle. Mieux que la succession de paragraphes explicatifs, il tente de montrer le fonctionnement itératif du dispositif quand l'alternance est en œuvre dans les temps de l'interaction des acteurs et les temps d'activités réflexives.



Pour le salarié dans l'entreprise, c'est au titre de la formation continue et comme modalité pédagogique que lui est proposée la fonction de tuteur d'un jeune en apprentissage, ou en insertion pro-

fessionnelle. Si tout apprentissage suppose alternance entre expérience pratique et activité réflexive à partir de l'expérience, la position de tuteur assure cette alternance. C'est dans l'exploration, avec le formateur, de ce rôle et des capacités de théorisation et d'explicitation qu'il implique que se construit pour le travailleur en poste la formation intellectuelle qu'exige le monde du travail.

Le jeune, bénéficiant généralement, dans sa relation avec le tuteur d'un autre regard qui ne perpétue pas une histoire sociale et scolaire dominée par l'échec, participe à un dispositif de formation dont la logique est inversée. **Il ne s'agit plus d'une préparation à l'emploi à partir d'un travail scolaire, mais d'une préparation à l'étude à partir d'une activité professionnelle.** Le jeune est considéré davantage comme un travailleur en situation de formation continue. Cette formation est assurée par la confrontation, dans l'entreprise, à des expériences de production d'une part et par des moments d'activités réflexives en commun avec le tuteur et le formateur.

Quant à la formation de **formateurs**, elle est induite par la confrontation à de nouvelles exigences formulées par l'entreprise puisque cette dernière développe la formation continue par l'alternance. Dès lors que le formateur ne prépare plus au travail mais forme le jeune à partir du travail, de nouvelles compétences sont à construire qui s'appuient sur la nécessité d'installer des activités réflexives sur l'expérience de production.

Le groupe de pilotage quant à lui, garantit les conditions de la concertation entre les acteurs afin d'aider une formation intellectuelle générale qui prenne appui sur la théorisation de l'activité de production et explore ce qu'il en est d'une formation par la pratique. C'est le lieu où s'élaborent les outils de l'investigation et de l'analyse de la situation de production. Des instruments de questionnement ergonomique, sociologique et économique sont utilisés afin de dégager l'analyse d'un fonctionnement global dont la cohérence a tendance à se perdre dans le morcellement et la parcellisation du quotidien. Parce que tout le dispositif de production du savoir est "organiquement" contenu dans le geste productif le plus simple, la question "*Qu'est-ce qu'on (salarié, jeune et formateur) apprend dans l'analyse de la situation de production ?*" est au cœur de la formation de tous les partenaires. La réponse à cette question contient l'idée selon laquelle chacun des acteurs est amené à rencontrer des fonctions globales telles que l'économie, l'ergonomie, la sociologie et que ce sont ces rencontres qui provoquent le besoin et les raisons d'utiliser les outils de traitement que sont l'écrit, ou les mathématiques. Selon cette démarche, la formation intellectuelle se construit par l'analyse de la situation de production a contrario du modèle dominant qui privilégie la transmission de savoirs produits par ailleurs.

En conclusion, dans l'état actuel et provisoire de sa conception, et sans reprendre l'argumentaire présenté plus haut, il nous semble qu'une telle proposition présente d'autres atouts complémentaires. Le dispositif fait de l'alternance un enjeu de formation pour tous les partenaires. Ainsi, le dispositif tend à provoquer une réelle dynamique de changement dans le rapport aux situations de travail et à la formation. Chacun des acteurs devenant un élément nécessaire et moteur dans le fonctionnement du dispositif, la notion de prise en charge d'un public en difficulté disparaît. De même que la démarche permet de mobiliser et de dynamiser le fonctionnement intellectuel de chacun sans qu'il y ait recours à des artifices pédagogiques.

Le projet définitif quant à lui devra inclure des propositions précises de fonctionnement et d'organisation (durées, lieux) articulant deux logiques, d'une part la formation continue des salariés financée par le 1% patronal et les Organismes de Mutualisation Agréée et d'autre part les dispositifs de formation des jeunes conventionnés par les DDTEFP, et la DFP pour des financements complémentaires au titre des actions innovantes*.

Anne MAHÉ

* L'objectif du dispositif est bien la formation intellectuelle des acteurs (salariés-tuteurs, jeunes et formateurs) par l'analyse de la situation de production qui place chacun dans un processus et un système complexe et global que dissimilent le morcellement et la parcellisation de la pratique professionnelle.