



FORMATION DES HOMMES selon Bertrand SCHWARTZ

Experts FAVI : Jeanine CAYEUX - Hervé COQUET

Quelques évidences :

- Les entreprises ne subsisteront que si elles se centrent sur des niches spécifiques.
 - L'enseignement public ne peut prétendre enseigner tous les métiers liés à ces niches.
- Donc l'entreprise DOIT former, c'est aussi une de ses *vocations premières!*
- Ce sont les hommes qui font la force des armées et non les chars et autres avions (voir les conflits du Viêt-nam et de l'Afghanistan)
 - N'importe qui peut, instantanément, se payer les machines dernier cri.
 - Il faut des mois pour former des opérateurs motivés donc compétents.
 - Des opérateurs de choc sur de vieilles machines font plus que l'inverse.
- On n'apprend pas à nager à quelqu'un qui ne voit pas l'intérêt à traverser la rivière.
 - On n'apprend pas à nager à quelqu'un qui ne voit pas l'autre berge.
 - On n'apprend pas à nager à quelqu'un qui a peur de l'eau.
 - On n'apprend pas à nager à quelqu'un qui n'a pas envie d'apprendre.
 - On apprend plus facilement en groupe que tout seul.
 - On peut tout apprendre à quelqu'un de motivé, même s'il est illettré ou SE DIT illettré.

Fort de ces évidences, le Professeur SCHWARTZ a développé un principe de formation qualifiante, que nous avons expérimenté depuis 1990 auprès de 50% de nos opératrices et opérateurs, ainsi qu'auprès de nos leaders.

Les règles de base de cette formation sont les suivantes :

- 1) On procède à une analyse prévisionnelle des emplois et des compétences, pour déterminer les "faiblesses" culturelles auxquelles l'entreprise sera confrontée dans deux ans.
(selon SHIBA, faiblesse = écart entre *là où on se trouve* et *là où on devrait être*)
- 2) Cette étude permet de mettre en évidence une "population" donnée, et une "faiblesse" relative, à terme, pour cette population.
- 3) On considère TOUTE la population, même si elle regroupe des bacheliers et des illettrés, des jeunes et des anciens à 10 mois de la retraite.
- 4) On constitue des groupes de quinze personnes maximum, qui sont éventuellement autodéterminés si le nombre des apprenants est trop important.

5) La formation s'étend sur DEUX ans, à raison d'une journée tous les quinze jours.

6) On applique les principes du PAS JAPONAIS (voir fiche N° 38):

- a) L'objectif de la formation est parfaitement déterminé, et on s'accorde tout le temps qu'il faut pour qu'il soit compris et totalement partagé (comme c'est beau de l'autre côté de la rivière!)
- b) On prend tout le temps qu'il faut (parfois UN AN) à dédramatiser l'apprentissage, par des visites d'autres entreprises, en jouant avec le 3615 sur le Minitel rose pour s'accoutumer à un clavier. (je n'ai plus peur de l'eau, et j'ai envie de traverser, donc d'apprendre)
- c) La formation débute alors SANS PROGRAMME !!!!!

On progresse de pierre en pierre à travers le gué; chaque pierre étant déterminée par le groupe, après examen de la pierre sur laquelle on se trouve :

- Chaque journée de formation se termine par une RESTITUTION de ce que l'on a appris dans la journée (la pierre où on est)
- Au cours de la restitution, le groupe commente et critique ce qu'il a appris (est-ce que la pierre est stable). Il est à noter que, généralement, l'encadrement en prend plein la musette, car parfois on a enseigné des choses que l'on ne fait pas au quotidien dans l'entreprise!
L'encadrement concerné est, bien entendu alors, appelé en restitution et s'engage forcément à corriger la "faiblesse" avant la prochaine séance de formation.
- Le programme de la prochaine session est fixée par le groupe, à l'issue de la restitution (sur quelle pierre allons-nous ?)

7) Tous les semestres la formation est validée INDIVIDUELLEMENT, si besoin est sur le terrain, par des auditeurs extérieurs à l'entreprise (des clients, des professeurs d'enseignement, des fournisseurs...)

8) A l'issue des deux ans, chacun des apprenants choisit un sujet de thèse qu'il soutient devant un jury de personnalités, toujours extérieures à l'entreprise.

9) La formation est sanctionnée par:

- un certificat de compétences,
- un statut valorisant : "maître ouvrier fondeur" avec vêtements de travail d'une autre teinte, carte de visite, etc...
- l'adoption d'une charte spécifique.

10) Après la formation, le groupe est régulièrement réactivé (tous les quatre mois) par une journée de visite d'entreprise, ou de réflexion sur un sujet préparé.

De fait, la philosophie de cette formation pourrait se résumer par : "On sait précisément où on va, mais on ne sait pas comment."

La première journée débute par : "Qu'est ce que vous voulez savoir ?"

La réponse est généralement du genre: "Ben ! Qu'est ce qu'il fait GEORGES ?"

" GEORGES ?, il détermine les prix de vente et il fait le budget ! "

" Ben ! c'est quoi le budget ?"

Alors GEORGES explique simplement, avec des boîtes à chaussures, comment en répartissant le salaire de Monsieur le Directeur entre la boîte "commercial", la boîte "recherche", et la boîte "administratif", on arrive à retrouver son salaire dans le taux des machines puis dans le prix des pièces.

Ainsi d'interrogation en interrogation, de restitution en restitution, on chemine, au gré des apprenants de façon apparemment désordonnée pendant plus d'un an, mais pendant ce temps le groupe constitue SA culture. Puis on constate que spontanément le groupe s'autofocalise sur l'objectif final et en quelques mois, en prenant appui sur cette culture vraie, profonde, réelle de SON entreprise, il se forme à son nouveau métier.

Cette formation se distingue aussi par le fait qu'elle contraint l'encadrement à évoluer, à changer, à s'adapter. Le dialogue permanent, ouvert et formalisé ainsi instauré déstabilise le cadre dans un premier temps, puis lui fait découvrir des voies d'évolution pour manager autrement, dans un deuxième temps.

Bien entendu l'animation de la formation est confiée à des "pro".

Par contre la plupart des intervenants sont des membres du personnel, en fonction des questions posées et des compétences disponibles.

Un cadre, toujours le même, participe à toutes les restitutions pour servir de fil rouge, et pour éventuellement remettre en cause la qualité de l'animation. Il nous est d'ailleurs arrivé de changer d'organisme de formation en cours de route, sur demande des apprenants! En effet, trop souvent, les organismes de formation n'enseignent que ce qu'ils connaissent, et non ce que l'on veut apprendre!

Après la première vague de formation, le saut de compétence des opérateurs a été tel que s'est posée la question du devenir des leaders!

C'est pourquoi ces derniers ont bénéficié, à leur demande, d'une formation de ce type, avec comme objectif : "Comment passer du *savoir faire-faire*, au *faire savoir*" (voir fiche n° 22).

Les thèses finales des leaders étaient toutes centrées sur la mise en autonomie totale de leur mini-usine, et sur leur propre évolution de **leader** gérant les horaires, les machines et les hommes, vers un rôle d'**animateur tuteur** qui accompagne les démarches individuelles de progrès.

