

**LES CAHIERS D'ETUDES  
du C.U.E.E.P.**

**n°18**

**avril 91**

**L'ENGAGEMENT DE DÉVELOPPEMENT  
DE LA FORMATION  
DANS L'INDUSTRIE TEXTILE  
ET DE L'HABILLEMENT  
DU NORD/PAS-DE-CALAIS**

*Étude d'évaluation*

**Jean-Claude Rabier**

**U.S.T.L. Flandres Artois  
C.U.E.E.P.**

## **LES CAHIERS D'ETUDES DU CUEEP**

**Membres fondateurs :** Joseph LOSFELD, Paul DEMUNTER

**Comité de Direction :** les Membres fondateurs, le Directeur du CUEEP, le Directeur du Laboratoire de Recherche "Trigone", le Secrétaire de Rédaction.

**Comité de Lecture :** A. BIOLLUZ, B. BRUNIN, R. COULON, A. DERYCKE, P. DEMUNTER, E. DUBAR, B. JOLY, J. HEDOUX, V. LECLERCQ, C. LEMOINE, M. MEBARKI, G. NIQUET, D. POISSON, A. TARBY, M.R. VERSPIEREN, E. VERSCHAVE.

**Secrétaire de rédaction :** Véronique LECLERCQ

**Gestion et Administration :** Véronique LECLERCQ et Jocelyne PROVENSAL

---

Publication : 2 à 4 numéros par an

Prix du Numéro : 70 F.

Abonnement : 300 F. (Pour six numéros)

---

Toute correspondance est à envoyer aux CAHIERS D'ETUDES DU C.U.E.E.P. :  
11 rue Angellier - 59046 Lille Cedex - Tél.: 20.52.54.24

**LES CAHIERS D'ETUDES  
du C.U.E.E.P.**

**avril 91**

**n°18**

**L'ENGAGEMENT DE DÉVELOPPEMENT  
DE LA FORMATION  
DANS L'INDUSTRIE TEXTILE  
ET DE L'HABILLEMENT  
DU NORD/PAS-DE-CALAIS**

*Étude d'évaluation*

**Jean-Claude Rabier**

**U.S.T.L. Flandres Artois  
C.U.E.E.P.**

Rapport d'évaluation établi par Jean-Claude Rabier, Maître de Conférences en Sociologie à l'Université de Paris V Nanterre, avec la collaboration de Marie Noëlle Decharne (LASTREE-CLERSE) et Bernard Vandeputte (GRIT), financé par la Délégation Régionale à la Formation Professionnelle Nord-Pas-de-Calais, avec le soutien matériel du Groupement Régional des Industries Textiles.



## INTRODUCTION

La recherche, dont on trouvera quelques-uns des principaux résultats, répond à une demande d'évaluation d'un programme de formation des salariés des industries du textile et de l'habillement de la Région Nord-Pas de Calais. Ce programme, centré sur la familiarisation avec l'apprentissage des nouvelles techniques de production, a fait l'objet d'un engagement de développement de la formation (E.D.F.), signé par la Profession, les représentants de l'Etat et de la Région Nord-Pas de Calais<sup>1</sup>. Conçu de manière originale, avec des objectifs ambitieux, ce programme nécessitait une évaluation, compte tenu des engagements des différents partenaires, de la volonté d'en assurer le renouvellement et du caractère quasi-expérimental de sa préparation et de son déroulement.

Mais l'évaluation est une opération complexe, accentuée quand il s'agit de formation. La plupart des résultats attendus ne peuvent faire l'objet d'une approche quantitative et celle-ci serait sans doute extrêmement décevante si on la limitait à la seule balance des coûts et des profits. Evaluer demande donc une réflexion et la construction d'une méthode appropriée. En conséquence, la recherche se donnait un double objectif, méthodologique d'une part (mettre au point un ensemble de techniques et de procédures cohérentes utilisables pour évaluer ce type de programme) et d'évaluation d'autre part (examiner les résultats atteints et les comparer aux objectifs initiaux).

Le problème essentiel pour le chercheur est que, lorsque la demande d'évaluation est formulée, l'essentiel du programme est réalisé. Il est alors difficile de procéder à une évaluation complète, les instruments de mesure et d'information faisant largement défaut.

Du strict point de vue méthodologique, on peut distinguer trois formes d'évaluation :

- l'évaluation ex-ante concerne la conception, la mise au point, la pertinence des objectifs, les moyens envisagés pour la réalisation du programme. Elle consiste en fait à évaluer l'ensemble des démarches, pratiques et principes qui président à l'élaboration du programme ;

---

1 Convention entre l'Etat, la Région Nord-Pas de Calais, le Groupement Régional des Industries Textiles et l'Union Régionale des Industries de la Confection du 4 Mai 1985 concernant le développement de la formation professionnelle dans l'Industrie Textile et dans l'Industrie de l'Habillement de la Région Nord ; convention d'application entre l'Etablissement Public Régional, le G.R.I.T. et l'U.R.I.C., du 25 Novembre 1985.

- l'évaluation ex-post au contraire est réalisée après l'achèvement du programme. Elle étudie le fonctionnement, la mise en oeuvre des moyens, leur adéquation aux objectifs poursuivis, les résultats obtenus et en tire les conclusions quant à l'efficacité (le programme a-t-il atteint ses objectifs ?), l'efficience (les objectifs ont-ils été atteints par les moyens les moins coûteux ?), l'impact (le programme a-t-il eu des conséquences et lesquelles sur l'environnement technique, organisationnel, social, culturel, institutionnel, individuel ?), les bénéfices directs (mesurables le plus souvent en termes financiers) ou indirects (le plus souvent diffus dans le temps et dans l'espace, plus qualitatifs que les précédents), la viabilité (les objectifs du programme peuvent-ils être poursuivis, avec quels moyens et sous quelle forme ?) ;

- l'évaluation intermédiaire ou continue dont le rôle est d'établir et de suivre l'évolution des résultats, période après période, objectif par objectif, afin de connaître les résultats partiels et de modifier éventuellement la répartition des moyens ou les objectifs du programme en cours.

De ces trois formes d'évaluation, seule la dernière répond aux exigences d'une évaluation réelle, c'est-à-dire permettant d'estimer la nature et l'importance des transformations progressives induites par un programme dans son environnement et chez les différents acteurs qui y participent. L'évaluation ex ante concerne plus les conditions de l'élaboration du programme que le programme lui-même<sup>2</sup>. L'évaluation ex-post consiste le plus souvent à pratiquer une autopsie du programme achevé. Les informations concernant l'évolution des formations, les causes des variations, les itinéraires des individus sont presque toujours définitivement perdues et les conclusions de l'évaluation peuvent résulter des multiples biais imposés par l'absence de vie et de flux dans le corps examiné. Comme dans une vie d'homme, c'est le passage qui modifie le cours de l'histoire et non les restes qui ne conservent que de faibles traces des errements et expériences de la vie passée.

Mais l'évaluation continue demande la mise en place, dès l'origine, d'un ensemble d'instruments de repérage et de mesures qui garantissent l'exercice du suivi. En l'absence de cette mise en place, on est contraint de recourir à une forme d'évaluation ex post dont on vient de souligner les limites. Tel est le cas de l'évaluation qui va suivre, dont on essaiera de tirer quelques leçons et éléments de méthode pour la construction d'une procédure d'évaluation continue.

L'objet de l'évaluation, le programme de formation du Club Textile fera l'objet d'un premier chapitre. Les conditions très particulières dans lesquelles il a été conçu jouent un rôle important dans la compréhension des objectifs et des formes de son développement. D'un point de vue plus méthodologique, on examinera ensuite les instruments utilisés lors de cette évaluation ex post

---

2 une présentation, plus qu'une évaluation, de la mise en oeuvre du programme de formation a été publiée dans : "Un plan de formation dans le Nord-Pas de Calais : Le Club Textile" ADI, Septembre 1986.

dont les limites permettront de mieux identifier les valeurs des résultats obtenus. Ces derniers feront l'objet de quatre exposés successifs, en se plaçant à chaque fois du point de vue de l'un des acteurs : bilan quantitatif, bilan du point de vue des organismes de formation, des entreprises et enfin des stagiaires. Un bilan général précèdera la réflexion sur la construction d'une méthode d'évaluation continue présentant un certain nombre de possibilités et de choix liés aux moyens disponibles. On proposera alors la constitution d'instruments et d'indicateurs synthétiques facilitant le suivi du programme. Les deux buts poursuivis lors de cette recherche, évaluatif et méthodologique seront donc toujours examinés simultanément.



## CHAPITRE 1. - L'OBJET DE L'EVALUATION

Les industries textiles ont connu une série de crises depuis la fin de la seconde guerre mondiale qui ont contribué à remettre en question leur existence dans le Nord de la France, puis ont provoqué son renouvellement. Dans le courant des années 1970, les matériels de production connaissent une évolution rapide vers l'automatisation et l'informatisation, soulignée par les ITMA de Hanovre (1979), Milan (1983) et Paris (1987). Les contenus et les formes du travail humain subissent les conséquences de ces changements et une prise de conscience se fait progressivement dans les milieux professionnels patronaux et syndicaux de la nécessité d'une transformation des mentalités, des attitudes et des comportements face à un enjeu qui n'est autre que la survie d'une industrie.

Le Plan Textile, adopté en 1981 et renouvelé en 1982, traduit cette transformation en proposant une solution à la fois au problème d'investissement et au problème de l'emploi (investir avec des capacités financières limitées, réduire les destructions d'emploi consécutives aux restructurations et à la modernisation) par une aide au compte d'exploitation (dégrèvement de charges sociales) en échange d'un effort d'investissement assorti de conditions liées au maintien de l'emploi ou à la réduction du rythme des départs.

D'une durée réduite, condamné par les instances communautaires européennes, le Plan Textile n'a eu que des effets limités : la réduction des effectifs passe néanmoins d'un rythme de 6 % l'an en moyenne à un rythme de 2 % l'an ; après une baisse de 20 % entre 1976 et 1980, l'investissement augmente de 48 % entre 1980 et 1985. La conjoncture (dollar américain fort, ouverture de marchés extérieurs, contrôle des importations en provenance de pays "sensibles"), aide à acquiescer ces résultats.

Mais l'essentiel est peut-être ailleurs, du point de vue qui nous préoccupe ici : le mouvement initié par le Plan Textile favorise la prise de conscience de l'importance du décalage entre les qualifications requises par la production dans un appareil industriel transformé, et les qualifications existantes chez les travailleurs du textile.

En Septembre 1983, une réunion conviait à la fois les industriels et cadres dirigeants des entreprises textiles de la région Nord - Pas-de-Calais (surtout ceux relevant du Groupement Régional des Industries Textiles - GRIT), les syndicats patronaux et leurs services techniques, les représentants des organismes de formation à orientation textile. Elle permettait de mettre en place le Club Textile dont une des tâches consistera à examiner les forma

tions à donner aux personnels dans la perspective de changements techniques importants, ainsi que de réfléchir aux nouveaux moyens matériels et pédagogiques à mettre en oeuvre pour cette formation. Composé de volontaires, associant des chercheurs et universitaires à ses travaux, le Club Textile se réunit régulièrement avec un ordre du jour spécialisé selon les différentes branches textiles. Toute son activité est orientée par la recherche de la meilleure forme de production pour les années à venir, tant sur le plan matériel que sur le plan humain, et parmi les diverses options, la formation des hommes sera rapidement privilégiée.

## I. L'INITIATION DU PROGRAMME DE FORMATION

Le Club Textile définit un type d'approche prospectif. La première réunion met en évidence les différents problèmes perçus par des partenaires qui ne se rencontrent qu'occasionnellement et rarement collectivement. Le décalage entre les visions des uns et des autres apparaît sous le double aspect d'une mauvaise connaissance des contraintes s'exerçant sur les diverses institutions (entreprises industrielles, organismes de formation) et d'une inadéquation entre l'offre et la demande en matière de formation.

Les objectifs fixés prennent en compte ce décalage en envisageant une étude prospective de l'évolution du travail textile, sous son aspect le plus qualitatif possible, afin d'adapter les formations aux besoins existants et à ceux identifiables à moyen et long terme.

Trois groupes de travail sont constitués, concernant le peignage et la filature, le tissage et enfin, la bonneterie-confection, avec des réunions à rythme approximativement mensuel. Ils orientent leurs travaux sur un nombre limité de questions : quel matériel utilisera-t-on dans un avenir proche ? Quels savoir-faire seront nécessaires ? Quels éléments de "savoir-vivre" induiront les relations dans l'atelier et les relations professionnelles dans l'activité à venir ?

L'orientation des travaux va se trouver modifiée avec la proposition de l'Agence de l'Informatique (A.D.I.) en Décembre 1983, d'intervenir dans le cadre de son programme 1984 pour aider une action de formation continue dans le secteur Textile-Habillement. Plus qu'auparavant, la formation devient une priorité de réflexion, d'autant qu'est menée parallèlement une mission d'audit du secteur textile sous l'égide de la Délégation à l'emploi du Ministère du Travail, qui débouche sur l'identification des changements dans les contenus du travail textile et sur leurs conséquences en matière de formation<sup>1</sup>.

---

1 Jean-Claude RABIER, Benoît BOUSSEMART, Marie-Noëlle DECHARNE, Christine DUBUS, *Techniques de production, emploi et évolution du travail dans les industries textiles du Nord-Pas-de-Calais*, Juillet 1984.

La synthèse des réflexions en cours permet d'identifier un certain nombre de besoins (informatique aux niveaux des ouvriers de production, de la maîtrise, des ingénieurs et des cadres ; automatique aux niveaux de la maîtrise et de l'entretien) ainsi que de préciser quelques principes (des formations de courte durée pour les opérateurs, mais permettant une articulation entre les formations et une progressivité des acquisitions).

### *Une enquête préalable*

- Au printemps 1984, une enquête par questionnaire auprès des entreprises volontaires, accompagnée par les formateurs (qui sont aussi les agents-enquêteurs volontaires), de visites d'usines et de rencontres sur les lieux de travail, est menée. Les questions traitées concernent :

- l'organisation et l'environnement de l'entreprise ;
- les plans et programmes de formation des entreprises ;
- les perspectives de formations ;
- l'évaluation de la connaissance du vocabulaire technique et l'attitude du personnel ;
- la volonté de l'entreprise de s'engager dans un programme de formation ;
- les outils que l'entreprise envisage de mettre en place pour cette formation.

L'enquête permet de mettre en évidence les caractéristiques suivantes :

- L'évolution des outils de production ne se fait plus au coup par coup, mais dans le cadre d'un plan d'ensemble d'évolution permettant une meilleure intégration des matériels, l'installation de la micro informatique de gestion en atelier et de sous-ensembles automatisés.

- Un besoin général de "démystification" des nouveaux principes techniques et d'acquisition d'un vocabulaire commun à tous.

- Un besoin de perfectionnement dans la conduite des machines et des processus d'une part, dans l'animation des groupes de travailleurs d'autre part, afin d'accompagner les mutations dans l'entreprise.

- Le caractère indispensable de la formation textile, malgré les transformations profondes de l'appareil de production, en vue d'assurer la transmission des savoir-faire traditionnels.

- De cela découle le privilège accordé aux stages de durée courte, élaborés en relation avec l'entreprise, dans un premier temps, pour évoluer vers des stages d'approfondissement et de perfectionnement plus longs.

- Des types de formation adaptés, dans leur mise en oeuvre et leur pédagogie, aux personnels existants et aux problèmes spécifiques très divers des entreprises textiles.

Sur la base de ces résultats, les organismes de formation ont été appelés à présenter des offres de formation. Au total, 32 offres ont été enregistrées, auxquelles s'ajoutent des projets spécifiques de l'Institut Textile de France, de

l'I.U.T. de Chimie de l'Université de Lille I, et du C.E.T.I.H. en matière d'industrie de l'habillement.

Pour palier la diversité des objectifs, des méthodes, des publics visés, le Club Textile décide d'élaborer une offre globale de formation, reprenant de façon homogène (répondre à l'ensemble des besoins identifiés) et équilibrée (suppressions des doubles emplois) l'ensemble des propositions de formation. Les modules ainsi définis doivent être de courte durée, inscrits dans une progression, adaptés aux publics et aux conditions de disponibilité dans les entreprises, ne pas séparer l'utilisation des nouvelles techniques de leurs répercussions au niveau de l'organisation de l'entreprise et de l'évolution des relations professionnelles. Les différents organismes de formation sont invités à s'inscrire dans ce cadre et peuvent appliquer tous les stages prévus, afin de préserver la liberté de choix des entreprises.

### *La mise en place des formations*

Les premières opérations de formation ont pris la forme d'une opération pilote (menée avec le soutien de l'ADI) qui s'est déroulée de fin 1984 à Mai 1985 dans une quinzaine d'entreprises.

Il ressortait de l'enquête initiale que certains modules pouvaient correspondre à des besoins immédiats des entreprises : informatique de gestion d'une part, automatisation des machines d'autre part. Ces deux orientations ont été privilégiées lors de l'opération pilote (notamment avec une formation : "automatismes et informatique en atelier").

Les caractéristiques de la culture technique de la plupart des stagiaires, fondée sur la perception et l'agencement d'éléments concrets (en utilisant les capteurs que sont le toucher, l'ouïe, la vue, l'odorat), ont contraint les formateurs à adopter une démarche privilégiant les aspects concrets des nouvelles techniques : visite dans l'entreprise, identification des matériels, expérience d'utilisation réelle des machines. Peu préparés à entrer en contact avec une culture technique fondée sur la mise en oeuvre de principes abstraits, les opérateurs avaient besoin de cette médiation. Elle a été renforcée par la mise au point de matériels pédagogiques proches de l'expérience et des savoir-faire antérieurs, permettant aux stagiaires de manipuler les nouveaux outils et de faire disparaître une grande partie de l'appréhension liée à l'inconnu, facteur de blocage.

C'est la même cause qui a guidé les formateurs vers un enseignement caractérisé par un va-et-vient constant entre la formation et l'entreprise. Le groupe en formation (10 personnes) visite l'entreprise concernée pour connaître les moyens techniques utilisés dans la production, mais aussi pour se familiariser avec l'environnement dans lequel travaillent les stagiaires et se préparer à répondre aux questions concernant l'entreprise elle-même. La dé-

marche est complétée par la recherche, à l'intérieur de l'entreprise, après une journée de stage, des composantes automatisées du processus de production : la formation plus "théorique" doit pouvoir être transposée aux machines automatisées susceptibles de faire leur apparition dans l'entreprise.

La forme des stages résulte également de l'adaptation aux contraintes de temps et de lieu des entreprises. Le principe avait en effet été retenu de limiter les interruptions des opérations de production et de prendre en compte les problèmes spécifiques d'organisation des petites et moyennes entreprises (notamment leur capacité à dégager, sur le temps de travail, un temps formation pour les ouvriers et agents de maîtrise).

Les modules ont été conçus pour des durées n'excédant pas 4 jours (30 à 40 heures) dans les niveaux initiation et approfondissement. Les stages ont eu lieu, soit dans les locaux des entreprises, soit dans ceux des organismes de formation, en respectant le principe d'une alternance d'enseignements plus théoriques et plus pratiques (souvent dans l'entreprise). Les stages ont réuni soit les personnels d'une seule et même entreprise (stage intra-entreprise), soit les personnels de diverses entreprises (stage inter-entreprises).

Dans cette phase expérimentale, certains cadres d'entreprise ont retrouvé leur personnel sur les bancs de la formation. Il faut y voir à la fois un souci de formation (l'importance des technologies nouvelles avait été révélée à l'ITMA d'Octobre 1983), mais aussi un signe de transformation des attitudes face à ce "choc" que constitue l'implantation des automatismes dans les entreprises, sans oublier le désir, de la part des cadres, de voir la nature réelle de cette formation d'un type nouveau.

### *Echecs, freins, résistances*

La méthode de formation s'est élaborée progressivement à travers des échecs, des corrections et des apports nouveaux. Les premiers tests, effectués avec des stagiaires motivés et volontaires, possédant vraisemblablement un niveau culturel et de formation initiale supérieur à la moyenne des personnels, donnèrent entière satisfaction, aux ajustements pédagogiques près.

Mais dans les essais ultérieurs, les formateurs rencontrèrent des difficultés de plusieurs ordres.

Premier type de difficultés, l'absence du minimum de compétences requises pour entrer dans les stages. Le choix avait été fait délibérément de ne pas évaluer les connaissances minima requises pour chacun des modules dans cette phase d'initiation. La complexité d'une évaluation initiale, la crainte d'accentuer les risques de blocage dans une population peu scolarisée, l'hésitation quant à la forme pédagogique à adopter, expliquent ce choix.

La conséquence fut que les formateurs ne pouvaient prévoir à l'avance le niveau de complexité de leurs enseignements. Comme le dit l'un d'entre eux : *« On abordait un domaine irrationnel, dans lequel il fallait d'abord comprendre ce qui se passait dans la tête des gens avant de leur faire passer le message »* ! D'où la nécessité, et la difficulté, d'ajustements successifs de contenu et de forme des connaissances diffusées.

A cette première difficulté s'en ajoute une seconde, probablement étroitement liée à la première : la difficulté de communication entre stagiaires et formateurs. Il apparut très vite que le langage des uns avait beaucoup de mal à être perçu et donc compris par les autres. De plus, le vocabulaire relativement nouveau des nouvelles technologies était associé à des signifiés différents, dépendant de la position hiérarchique, des fonctions et des connaissances et pratiques antérieures des stagiaires. Un même mot, apparemment compris de tous (par exemple le mot "robot") renvoyait à des images concrètes et mentales diverses. D'un autre point de vue, le vocabulaire technique de l'industrie textile, commun aux stagiaires, présentait des difficultés pour des formateurs pour la plupart peu familiarisés avec les termes et les images du milieu textile.

Aux obstacles de communication s'ajoutent ceux de la disponibilité temporelle. Malgré la durée courte des stages, la disponibilité des stagiaires a été quelquefois remise en cause, notamment dans le cas des agents de maîtrise. Aujourd'hui encore, peu d'entreprises arrivent à libérer leur personnel pour une durée couvrant la totalité de la formation.

Enfin, le caractère nouveau des connaissances à acquérir, les résistances répétées dans l'enquête préalable au regard d'une formation scolaire, demandaient dans la phase de test un choix positif des personnels envoyés en stage.

Bien que la plupart des entreprises aient privilégié des volontaires motivés, certaines directions eurent tendance à désigner les futurs stagiaires sans préparation particulière et à les "parachuter" dans les stages. Cette absence de précaution peut nuire à la cohésion du groupe, à la qualité de l'information reçue et aux résultats attendus.

## II LES CONTENUS DES PROGRAMMES

Le programme de formation comprend trois niveaux :

1. Initiation : préparation au changement.
2. Approfondissement : connaître pour exploiter.
3. Perfectionnement : maîtriser pour dépanner, assurer la maintenance, modifier, concevoir.

Le premier niveau comprend des modules d'initiation à l'informatique industrielle textile, à l'informatique de gestion, aux automatismes d'atelier et de

magasins et une initiation plus générale aux technologies nouvelles. Ce sont des stages de 24 à 40 heures, intra-entreprise ou inter-entreprises, se déroulant sur la base d'exemples pris dans les différents secteurs des industries du textile et de l'habillement.

Des visites d'entreprises et des mises en contact avec les matériels existants dans les ateliers sont prévues dans les programmes. Les publics sont variés : cadres et ingénieurs dans les initiations informatiques; agents de maîtrise et de maintenance dans les formations aux automatismes; équipes de salariés impliqués dans la mise en place et le fonctionnement des outils (cas de l'informatique de magasin); personnel opérationnel de production dans les initiations plus générales (technologies nouvelles).

La phase d'approfondissement est plus diversifiée. Elle comprend dix modules de formation, d'une durée de 16 à 44 heures, couvrant la gamme des besoins identifiés dans les entreprises. Leurs principes d'organisation sont identiques à ceux des stages d'initiation, mais ils s'adressent à des personnes plus directement concernées par l'informatisation de leur tâche ou qui désirent jouer un rôle actif dans les transformations en cours. On trouvera ainsi des stages destinés à tous les types de salariés (connaissance et utilisation des ordinateurs, bureautique, conception assistée par ordinateur, bases de données), aux agents de maîtrise (matériels et méthodes des automatismes, gestion de production et informatique d'atelier), aux personnels de maintenance (matériels automatiques, gestion technique des ateliers), aux opérateurs de production (conduite de machines automatiques spécialisées).

Les modules du troisième niveau, perfectionnement, s'adressent à un plus petit nombre de personnes de fonction spécialisée. Ils s'articulent autour de deux programmes de longue durée comprenant des divisions fonctionnelles et techniques.

Le premier de ces programmes "Maintenance rapprochée en atelier de production textile de niveau 1" a pour objectif de distribuer les connaissances technologiques et pratiques de base en automatisation afin d'aider les "dépanneurs" dans le diagnostic et l'intervention, de permettre aux agents de maîtrise d'apprécier en cas de panne la gravité de la situation et de décider de la nature des recours, et enfin, d'aider les différents intervenants à analyser le fonctionnement des machines. D'une durée initialement prévue de 232 heures, le programme comprend des spécialisations électronique (64 heures), pneumatique (48 heures), hydraulique (40 heures), organes de transmission et de puissance (48 heures), commandes et contrôles automatiques (32 heures).

Le second programme "Maintenance rapprochée en atelier de production textile de niveau 2" vise à rendre plus efficaces les interventions des agents techniques en améliorant les connaissances théoriques et pratiques des machines, en favorisant le développement d'un raisonnement logique et d'une méthode d'analyse des fonctionnements et des pannes afin de supprimer les recherches empiriques et aléatoires, en assurant les bases d'une connaissance

de la programmation des machines. Différents modules sont proposés en fonction de la dominante technique de l'activité des intéressés : électrotechnique (80 heures), pneumatique (64 heures), hydraulique (64 heures), automatismes (48 heures), pour une durée totale du programme de 320 heures.

Dans ces deux programmes, les modules n'obéissent pas à un ordre précis. Les différentes parties sont harmonisées en fonction des stagiaires (notamment de leur origine professionnelle), de leur évolution, de la technique enseignée et des supports utilisés. Chaque opération de formation est précédée par une préparation sur le terrain, incluant une visite des entreprises concernées et un cycle d'information et de documentation sur le matériel de l'entreprise, utilisé pendant la formation.

### III LES MOYENS NECESSAIRES AU LANCEMENT DE L'OPERATION DE FORMATION

Le lancement de l'opération de formation, à l'échelle des industries textiles et de l'habillement de la région Nord - Pas-de-Calais, visant à former en trois années 8.000 ouvriers, techniciens, agents de maîtrise et cadres, demandait des moyens importants.

Dans la phase initiale, l'aide financière de l'ADI a joué un rôle incitatif et un rôle de soutien pendant la période expérimentale. Deux conventions entre le Groupement Régional des Industries Textiles et l'ADI ont été signées début 1984 et en Juin 1984 (pour une année). Dans le cadre de la seconde convention, l'ADI s'engageait à financer le coût de la formation des 100 premiers stagiaires, à savoir 50 % des frais de formation proprement dits et 50 % des salaires et charges, le solde des deux postes étant financé par les entreprises.

Les objectifs de formation ne pouvaient être atteints qu'à la condition d'un ralliement des entreprises au programme, et donc à la condition d'une incitation suffisamment forte à y participer, notamment en termes de coût.

L'intervention des services de la Formation Professionnelle de la Région ainsi que du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle a été sollicitée dès le mois de Juin 1984. Avant d'aboutir à la signature d'une convention pour le développement de la formation professionnelle dans les secteurs du textile et de l'habillement, divers obstacles devaient être levés.

Ceux-ci tenaient pour partie à l'image de l'industrie textile chez les représentants du pouvoir central. Perçu comme secteur traditionnel, peu susceptible de développement et d'innovation en matière de formation, le textile n'attirait pas, malgré les perspectives de changement technique, l'attention des pouvoirs publics. Plus sensibles à l'importance de l'industrie dans la région, les pouvoirs régionaux avaient une attitude plus réceptive.

A ces doutes quant à l'utilité de la formation, s'ajoutaient des problèmes d'adéquation entre le programme de formation et les structures habituellement adoptées par l'Education Nationale et les programmes de formation professionnelle.

Le système de formation est le plus souvent conçu comme un système de longue durée dans lequel la progression en termes de niveaux de connaissances repose sur une évaluation des acquis à chacun des niveaux antérieurs.

Le Club Textile, pour les raisons déjà évoquées, ne souhaitait pas adopter un tel système, qui, outre sa durée et son poids, aurait écarté de la formation la plus grande partie du personnel, sans pour autant répondre aux besoins des entreprises.

En outre, la qualité de la formation, condition de sa réussite auprès des personnels et des entreprises, reposait sur une organisation en modules précis de courte durée, et des séances de groupes aux effectifs restreints. Les coûts de formation étaient alors relativement augmentés par rapport à une organisation en groupes plus larges, et le coût de l'heure de formation n'entraînait plus dans le cadre habituel du financement de la formation professionnelle.

Des conceptions différentes de la finalité des formations se sont également opposées. Pour les services centraux, toute formation devait s'accompagner d'une revalorisation des qualifications, avec pour conséquence la volonté d'envisager des formations de plus longue durée, au profit notamment des personnels les moins qualifiés.

Ces obstacles levés, une première convention entre l'Etat, la Région Nord - Pas-de-Calais d'une part, le GRIT et l'URIC (Union Régionale des Industries de la Confection) d'autre part, a été signée le 4 Mai 1985. Selon cette convention, les collectivités publiques s'engagent dès 1985 à apporter leur soutien financier aux actions menées dans le cadre des objectifs fixés : 1 500 salariés la première année, 2 500 la seconde et 4 000 la troisième. Le GRIT devenait le maître d'oeuvre de l'opération et se voyait doté des moyens financiers à affecter aux différents établissements de formation. Il gérait également l'ensemble des aides destinées :

- à l'élaboration et à l'adaptation des formations ;
- à la formation des formateurs ;
- au conseil en formation ;
- aux frais de formation proprement dits ;
- aux salaires, aux charges sociales et frais de déplacement.

En outre, le GRIT obtenait la propriété industrielle des moyens matériels créés et mis en oeuvre dans le cadre du plan de formation.

Une seconde convention était signée le 25 Novembre entre les représentants de la Région Nord - Pas-de-Calais et ceux de la profession.

Avec le dispositif de "développement de la formation", selon la formule introduite par la loi du 24 Février 1984, conclu pour 3 ans, l'Etat s'engageait à intervenir pour 50 % dans le financement des stages réalisés, d'une durée moyenne fixée à 30 heures, l'évaluation totale des coûts comprenant les frais de formation, les déplacements, les salaires et charges.

*Tableau 1 : Evaluation du coût - valeur 1985*

Période 1985/1987 - 8 000 stagiaires - Durée moyenne du stage

	Nbre stagiaires	Heures de stage	Coût	Salaires Charges	Frais déplac.	Aide à la décision	TOTAUX
Ingénieurs et Cadres Administratifs	300	9.000	585	1.350	9		1.944
Encadrement & Maîtrise	3.200	96.000	6.240	96			14.831
Personnel ouvrier	4.500	135.000	8.775	7.762	135		16.672
Ensemble						1.272	1.272
<b>TOTAUX</b>	<b>8.000</b>	<b>240.000</b>	<b>15.600</b>	<b>17.607</b>	<b>240</b>	<b>1.272</b>	<b>34.719</b>

(en milliers de francs)

Le coût de l'heure de formation facturé aux entreprises a été déterminé forfaitairement, quelle que soit la formation visée. Il tient compte des éléments du prix de revient, dont une part principale de frais de personnel. Il s'élève à 65 F. de l'heure/stagiaire, revalorisable en 1986 et 1987 pour tenir compte de l'évolution des salaires et des charges sociales.

De même, un coût forfaitaire moyen pour les déplacements a été arrêté à 1 franc par heure de stage, considérant que seule la moitié des stagiaires serait amenée à se déplacer, avec un nombre de déplacements réduit, compte tenu de la durée moyenne des stages.

C'est la moitié du financement de ces trois postes budgétaires : coût de la formation, salaires et charges, frais de déplacement, que l'Etat et la Région Nord - Pas-de-Calais prennent en charge.

Progressivement, les conventions signées avec l'Etat et la Région vont être étendues aux entreprises de l'Audomarois, du Calaisis, du Douaisis, de l'Avesnois et du Cambrésis (Avril 1986), puis aux entreprises adhérentes du Syndicat Picard des Industries Textiles (Juillet 1987). Le domaine de formation est également élargi en 1987 aux opérations concernant l'informatique de gestion, la bureautique et la télématique et surtout aux formations à la qualité.

Ce dernier ensemble va prendre, au cours de la dernière année d'exécution, une importance grandissante. Il comprend les formations suivantes :

Intitulé du stage	Public	Durée
- Initiation à la stratégie qualité	cadres d'entreprise	1 journée
- Initiation à la qualité	agents de maîtrise personnel ouvrier & administratif	3 séances de 2 heures
- le management des hommes pour une meilleure qualité	cadres agents de maîtrise	1 journée
- Application de la statistique au contrôle qualité	cadres agents de maîtrise	1 journée
- Gestion des coûts qualité	ingénieurs & cadres agents de maîtrise	2 jours 1/2
- Le travail en groupe	agents de maîtrise	2 jours
- Méthode d'analyse et de résolution des problèmes	ouvriers administratifs agents de maîtrise	5 jours
- Economie d'entreprise	personnel ouvrier & administratif agents de maîtrise	5 jours
- Contrôle et analyse statistique	agents de maîtrise	5 jours
- Formation d'animateurs de cercles de qualité	futurs animateurs de cercles de qualité	6 jours
- Contrôle en cours de fabrication	ouvriers agents de maîtrise	5 jours
- Le contrôle - réception	ouvriers agents de maîtrise	5 jours
- Définition et conception du produit textile	ouvriers agents de maîtrise	8 jours par filière

Comme pour l'ensemble des stages, ceux-ci correspondent à des niveaux d'acquisition de compétences : initiation pour les 3 premiers, approfondissement pour les 5 suivants et perfectionnement pour les 5 derniers.

## IV CONCLUSIONS

On peut tenter, en guise de conclusion, de dégager les principaux traits caractéristiques du programme de formation, relativement aux programmes habituellement rencontrés que l'on identifiera comme les "formations sur catalogue" (les entreprises choisissent des stages sur un catalogue permanent offert par les organismes de formation).

1) On trouve à la base du programme du Club Textile, réunion d'industriels, de formateurs et d'experts, dont les premiers travaux étaient orientés vers la compréhension du développement des industries textiles. L'objectif donné était de dresser l'image de l'industrie à un horizon de 5 à 7 années, tant du point de vue des techniques de production que de celui des ressources humaines. Ces travaux ont donné une vision plus précise qu'à l'accoutumé des perspectives d'avenir, en fonction desquelles des objectifs de formation pouvaient être conçus.

2) L'ensemble de l'action du Club Textile est une action volontaire, initiée pour quelques hommes appartenant aux structures professionnelles, auxquels se sont associés formateurs et experts. Cette action bénévole a réuni des personnes qui adhéraient à un minimum d'objectifs communs (notamment assurer la survie de l'industrie textile régionale) au-delà des positions et choix individuels. Le degré de coopération entre ces personnes s'est progressivement accru, créant ainsi un véritable "groupe" dans lequel les tensions s'effaçaient au profit des valeurs communes.

3) C'est de cette coopération qu'est issu, dans sa forme et son contenu, le programme de formation. Il se présente donc comme un compromis entre les points de vue des industriels, des formateurs et des experts, acceptés par tous et donc acceptables sans réticences par les milieux professionnels auxquels appartenaient les différents acteurs. En quelque sorte, le programme de formation avait reçu, dès l'origine, la caution des différents partenaires.

4) Le programme, préparé à l'avance, a été proposé aux entreprises et aux organismes de formation qui ne pouvaient y intégrer que des variantes mineures, tenant aux spécificités des actions locales, sans en modifier la philosophie ou le principal du contenu. A des besoins spécifiques d'une profession s'adressait un programme spécifiquement conçu en fonction de la perception des opérateurs économiques et de formation de ces besoins. La cohérence de l'opération s'en trouvait grandement accentuée.

5) Le seul absent notable de cette constitution est la composante organisations syndicales de salariés. Celles-ci, informées épisodiquement dans la phase initiale, associées lors des réunions paritaires spécifiquement conçus dans le cadre du programme, ont participé aux bilans périodiques. Sans jamais émettre d'opposition quant au fond ou à la forme, elles ont le plus sou-

vent proposé des modifications mineures au déroulement du programme, qui ont pour la plupart été prises en compte. En fait, pour les organisations syndicales, l'enjeu est ailleurs. Si elles adhèrent à l'objectif de formation de la main-d'oeuvre en place sans réserve, c'est la question de la reconnaissance des niveaux de qualification et donc des classifications qui constitue pour elles un enjeu principal. Mais ce débat se situe ailleurs que dans le cadre du programme de formation et si les échos sont régulièrement arrivés jusqu'aux réunions paritaires de suivi, ils n'ont jamais fait l'objet de discussions pouvant conduire à des difficultés ou au blocage du processus.

Rappelons enfin, pour lever toute ambiguïté que le programme de formation évalué concerne une action de formation destinée à des salariés occupant un emploi dont on prévoit l'évolution ou la conversion. Il s'effectue sur le temps de travail et ne s'accompagne d'aucune menace ou perspective d'évolution en matière d'emploi. Il ne s'agit donc pas de confondre ce type d'opération avec celles concernant les chômeurs, les jeunes avec ou sans qualification, ou tout autre programme spécialisé. Il constitue bien une action de reformation et d'adaptation d'une main-d'oeuvre existante à de nouvelles conditions techniques et organisationnelles de la production. L'environnement économique général de difficultés dans les industries du textile et de l'habillement à la fois renforce la perception de la nécessité de la formation chez les salariés et les employeurs et conditionne leur représentation du programme, de son déroulement et des résultats qu'il faut en attendre.



## CHAPITRE 2. - LES TECHNIQUES DE L'EVALUATION

Les engagements des différents partenaires (Etat, Région, Groupement Régional des Industries Textiles, Union Régionale des Industries de la Confection) tels qu'ils ressortent des conventions et de leurs avenants sont en nombre limité. En échange du financement des organismes publics, les organisations professionnelles s'engagent :

- à assurer la gestion et le suivi du programme, étant dotées des moyens nécessaires pour ce faire ;
- à participer aux opérations de bilan annuel au sein d'un organisme paritaire de suivi ;
- à remettre aux salariés ayant suivi les stages une attestation précisant les objectifs de la formation suivie, son contenu et sa durée ;
- à organiser, chaque fois que possible, les formations en unités capitalisables susceptibles de déboucher sur un diplôme ou un titre homologué ou sur un niveau de qualification reconnu par la Convention Collective ;
- à réaliser la formation de 1.500 salariés la première année, 2.500 la deuxième et 4.000 la troisième, soit au total 8.000 stages en trois ans. Du point de vue de leur répartition, ces stages doivent concerner approximativement 300 ingénieurs et cadres, 3.200 agents de maîtrise et 4.500 ouvriers ; 70 % des stages doivent concerner l'initiation, 15 % l'approfondissement et autant le perfectionnement ;
- à promouvoir plus particulièrement ces actions de formations auprès des petites et moyennes entreprises ;
- enfin, à porter l'effort moyen de la branche en matière de formation à un niveau significativement supérieur ; ce niveau est fixé à la fois en heures de formation (45.000 heures supplémentaires la première année, par rapport à une base de 200.000 heures/stagiaires en 1985 ; 75.000 heures supplémentaires en seconde et 120.000 heures supplémentaires en troisième année) et en pourcentage de la masse des salaires versés (par rapport à une base de 1 %, la hausse demandée est respectivement de 20 %, 30 % et 46 % pour chacune des années successives).

A ces engagements, s'ajoute l'idée que les formations doivent être "qualifiantes", sans que les résultats attendus sous cette catégorie soient clairement précisés. Une simple évaluation de l'adéquation aux engagements se résume donc à peu de choses : l'évolution du programme a montré la capacité de gestion du G.R.I.T. en matière de formation, d'organisation de celle-ci, de recherche de solutions nouvelles aux problèmes posés. Les bilans réalisés plu-

sieurs fois dans l'année et les réunions des instances paritaires ont montré la transparence du programme dans son évolution et sa gestion.

Seuls les trois derniers engagements peuvent donner lieu à un contrôle quantitatif : le nombre de stages organisés, la participation des petites et moyennes entreprises, la progression de l'effort de formation. En fait, seuls ces trois points semblent importants pour les Pouvoirs Publics et les signatures des conventions : le dernier notamment fait l'objet d'une description de procédure de vérification (l'évaluation est faite globalement et non firme par firme ; seules les entreprises ayant développé des formations dans le cadre de la convention sont prises en compte, la mesure s'effectuera à partir des déclarations n° 2483 DGI intitulées "Participation des entreprises au financement de la formation professionnelle continue").

Il semble évident que ce type de contrôle administratif des engagements, pour important qu'il soit, ne saurait rendre compte des multiples effets d'un programme de la dimension de celui du Club Textile. Il reste donc à reformuler des objectifs à l'évaluation et à construire un protocole d'enquête permettant de les atteindre.

## I DE NOUVEAUX OBJECTIFS

Au-delà du contrôle de l'exécution des objectifs purement quantitatifs du programme, un certain nombre d'objectifs qualitatifs peuvent être identifiés à posteriori. En partant du principe qu'un tel programme doit avoir des résultats pour l'ensemble des opérateurs y participant, on a sélectionné et présenté ces objectifs du point de vue de chacune des parties-prenantes.

### *1. Les organismes de formation*

Pour les organismes de formation, un des premiers résultats attendus est la capacité à poursuivre leur activité en assurant les moyens financiers de son déroulement. Mais au-delà des résultats économiques, il existe un projet pédagogique.

La formation des salariés textiles concerne une population, au moins pour les personnels de production, dont le niveau de formation initiale est peu, voire très peu, élevé (scolarité primaire incomplète, scolarité sans diplôme, absence de scolarité initiale). A l'opposé, les connaissances textiles professionnelles sont importantes et reposent sur des éléments de savoirs concrets, rarement formulés dans un langage autre que professionnel. Celles-ci ne connaissent qu'une limite : celle des métiers pratiqués par les ouvriers, souvent constants pendant plusieurs années, la polyvalence étant peu répandue, de même que la mobilité entre les phases de production ou entre les types de fibres travaillées.

L'apprentissage ou la simple familiarisation avec ce qu'il est convenu d'appeler les "nouvelles techniques de production", demande donc une pédagogie adaptée permettant de transmettre un message concernant des techniques de production et des processus "abstraites" à des personnes dont les processus d'acquisition sont fondés sur un apprentissage du "concret" et dont le langage usuel est un langage professionnel difficilement accessible aux non-spécialistes que sont les formateurs.

Il a donc fallu développer une pédagogie et des outils pédagogiques spécifiques, demandant un investissement financier et temporel aux organismes de formation. De leur côté, les salariés stagiaires ont reçu un enseignement dont ils jugent l'efficacité en fonction d'impressions et jugements divers, mais qui portent largement, implicitement ou explicitement, sur les pratiques pédagogiques des formateurs.

A côté des aspects financiers et pédagogiques, un troisième aspect concerne les formateurs eux-mêmes. Le déroulement du programme constitue pour eux une expérience quelquefois nouvelle. Dans quelle mesure cette expérience est un apport pour le formateur ? Quelles en sont les limites ? Tel est le troisième élément à évaluer de ce point de vue.

## *2. Le point de vue des entreprises*

La formation représente un coût pour l'entreprise qui s'analyse en termes de pertes de production (les salariés suivent leur stage pendant les heures de travail) et de problèmes d'organisation (compléter les équipes de salariés manquants). Ce coût est réduit par le jeu des subventions. Les gains pour l'entreprise sont encore plus difficilement cernables que les coûts. Ils prennent rarement une forme financière ou mesurable ; ont un aspect qualitatif et diffus dans le temps. Cependant on peut repérer un certain nombre de thèmes qui peuvent faire l'objet d'une approche évaluatrice du point de vue des entreprises.

### *La compétence des salariés*

Les stages distribuent aux salariés qui les suivent des connaissances dont on a fait l'hypothèse de l'utilité pour le bon déroulement de la production. Cet accroissement des connaissances doit apparaître dans les compétences mises en oeuvre par les salariés au retour des stages. Le jugement des entreprises - plus exactement des responsables des entreprises (entrepreneur, responsable du personnel, contremaître ou chef d'atelier) appelés à les émettre - peut concerner les volumes des connaissances, leur degré de rétention, leur utilité pour la pratique actuelle du salarié, leur utilité pour une pratique future. Le jugement est complexe dans sa forme (il ne concerne jamais un seul, mais des

salariés), repose sur des représentations mal identifiées elles-mêmes fonction des caractéristiques socio-culturelles et professionnelles de ceux qui les conçoivent, concerne de manière inséparable des faits ou phénomènes intéressant les stagiaires, les formateurs, les conditions de réalisation des stages, le type de formation, l'organisme de formation, l'adéquation du contenu aux besoins (toujours assez mal identifiés) de l'entreprise. Ce jugement est donc difficile à interpréter, mais constitue un indicateur à la fois de la perception de la formation et de l'évolution du climat social dans l'entreprise.

### *L'organisation du travail*

Les formations aux "nouvelles technologies" accompagnent ou précèdent des changements techniques dans les ateliers. Dans un grand nombre de cas, ceux-ci ont pour conséquence un réaménagement des espaces de production, de la succession des opérations, de la circulation des matières, de la place des individus dans le processus de production.

Si des jugements peuvent décrire les changements survenus dans l'entreprise en liaison avec le programme de formation, un certain nombre d'indications plus concrètes peuvent être repérées :

- mise en place effective de nouvelles machines ou processus,
- affectation des individus sur les postes de travail transformés,
- développement de la polyvalence,
- nouvelles formes d'organisation du travail (notamment travail en équipe),
- modification des structures hiérarchiques des ateliers.

### *L'emploi et la structure des métiers textiles*

Le volume de l'emploi connaît une évolution négative, quelquefois brutale au cours des années de déroulement du programme de formation. Ses causes sont très largement liées aux fluctuations des marchés (elles-mêmes tributaires d'un ensemble complexe de facteurs allant de l'intensité des variations saisonnières en passant par la concurrence internationale, les variations des cours des monnaies ou les habitudes des consommateurs). Il est donc difficile d'établir un lien entre variation des effectifs employés et efficacité d'un programme de formation. Cela d'autant que l'investissement technique qui est une des raisons de l'existence du programme est lui-même réducteur d'emploi.

Par contre, ce même investissement modifie profondément la "carte" des métiers textiles traditionnels et on peut faire l'hypothèse que l'engagement des entreprises, dans le programme du Club Textile, est fonction de la modification de la structure (de la répartition) des métiers textiles dans l'entreprise et que cet engagement renforce la tendance à la modification de cette structure (accélère cette transformation). Il s'agit d'un processus, là encore com-

plexe à maîtriser, mais pour lequel on peut concevoir une construction d'indicateurs.

### *La politique de formation*

Dernier grand thème pouvant faire l'objet d'une exploration partielle, la politique de formation de l'entreprise. Pour beaucoup d'entreprises textiles, celle-ci était soit embryonnaire, soit inexistante, soit fondée sur des pratiques traditionnelles, liées à l'apprentissage des métiers classiques. L'engagement de l'entreprise dans un programme pluriannuel concernant des salariés nombreux, constitue une forte incitation à intégrer la formation dans la gestion stratégique de la firme.

Là encore, des indications concrètes peuvent être recueillies concernant l'existence d'un programme ou d'un plan de formation, l'organisation d'un service spécialisé dans l'entreprise, la répartition des responsabilités dans ce domaine. Bien sûr, on retrouve là un élément financier, mesurable notamment par le volume des engagements en matière de formation : l'effort de formation de l'entreprise.

### *3. Le point de vue des salariés*

Du point de vue du salarié stagiaire, quatre grands thèmes semblent pouvoir couvrir le champ de l'évaluation.

#### *Les coûts de la formation*

Pour le salarié, comme pour l'entreprise, suivre une formation représente un coût économique et un coût psychologique. Elle peut constituer une perte de salaire (ce n'est pas le cas dans l'opération Club Textile), occasionner des frais supplémentaires (déplacements, repas hors du domicile, séjour, etc...), demander une nouvelle organisation des temps de la vie (temps pris sur la vie hors travail, rattrapage d'heures de travail, perte d'heures supplémentaires, etc...). Cet ensemble de coût va être minimisé dans le programme de formation ; celle-ci se déroulant dans la majorité des cas dans les temps de travail.

Mais pour les salariés du textile, le coût psychologique est plus important. Les études préalables à la conception du programme avaient toutes montré une forte résistance, essentiellement liée à deux éléments : l'expérience de l'échec scolaire et la crainte de la complexité des "nouvelles technologies". Dans la plupart des cas, les expériences formatives concernaient l'apprentissage linguistique (alphabétisation), l'apprentissage du métier (le plus souvent sur le tas, sous la responsabilité de moniteurs), les apprentissages courants de la vie en usine (sécurité, hygiène) ou les diverses forma-

tions individuelles (permis de conduire, coupe couture, mécanique automobile, etc ...). Seuls, les ouvriers d'entretien et les agents de maîtrise connaissent les formes d'apprentissage de longue durée avec obtention de diplômes ou de titres. Dans ce cadre, la participation aux stages demandait de vaincre des peurs, d'autant plus fortes que l'expérience de formation au niveau du bassin d'emploi était souvent liée à la perspective de reconversion professionnelle et de perte d'emploi.

### *Qualité de la formation*

La relation pédagogique dont le rôle est donc essentiel, peut faire l'objet d'une évaluation de la part des stagiaires qui répond à celle faite par les organismes de formation. La qualité de la formation s'apprécie à la fois par des indices, liés au rôle du formateur, à la manière de diffuser les informations et connaissances, au jugement d'ensemble porté sur le stage par le salarié.

### *L'utilité de la formation pour la qualification*

Le salarié a ou n'a pas l'impression d'avoir acquis des connaissances ou des compétences professionnelles au cours des stages et il peut juger, de son point de vue, de l'extension ou des limites de celles-ci.

### *L'utilité de la formation pour l'emploi*

Acquérir des connaissances du point de vue des salariés des ateliers n'a qu'un intérêt limité si l'acquisition ne contribue pas à conserver un emploi toujours menacé, ou à s'adapter aux conditions nouvelles d'exercice de l'activité ou à obtenir, à plus ou moins long terme, une promotion dans la grille hiérarchique ou conventionnelle. Ce jugement par rapport à l'emploi est nettement distinct du jugement sur le contenu et la forme des stages et correspond à un autre type de rentabilité.

## *4. Conclusion*

Au-delà du bilan des engagements, l'optique de l'évaluation correspond à la recherche de données concernant deux types d'informations :

- les caractéristiques détaillées des stages et des stagiaires, destinées à connaître l'influence réelle du programme sur son public. Elles permettent, dans la tradition des enquêtes sociologiques de spécifier les populations concernées et d'en déduire les règles de fonctionnement " de fait " du programme de formation ;

- la rentabilité du programme de formation, celle-ci s'appréciant à la fois du point de vue des différents acteurs et en termes quantitatifs et qualitatifs.

## II LES TECHNIQUES DE L'ÉVALUATION

Comme il a été indiqué plus haut, une évaluation doit être programmée dès l'origine et même dès la conception du programme qui fera l'objet de l'évaluation. Les outils nécessaires peuvent alors être inclus dans la gestion même du programme. En l'absence de ceux-ci, l'évaluation ex-post doit inventer des techniques de "rattrapage" et produire des informations dont l'adaptation au problème traité peut n'être que partielle.

Pour tenter de prendre en compte les objectifs fixés à l'évaluation et tester quelques éléments d'une méthode à concevoir, nous avons eu recours aux techniques suivantes :

### *1. La constitution de documents descriptifs des opérations de formation*

Destinés à l'évaluation quantitative des résultats de l'engagement de développement de la formation, ils ont également servi de base au suivi des opérations. Le dossier comprend les éléments suivants :

- une fiche d'inscription remplie par l'entreprise pour chaque opération de formation réalisée comprenant :
  - l'identification de l'entreprise ;
  - l'identification du stage suivi (numéro, type de stage : inter ou intra-entreprise) ;
  - le nombre de salariés concernés ;
  - l'identification de l'organisme de formation choisi.
- un engagement de prise en charge indiquant les dates du stage,
- une fiche de stage remplie par l'organisme de formation et visée par l'entreprise comprenant :
  - l'identification de l'organisme de formation ;
  - l'identification du formateur ;
  - le nom des stagiaires ;
  - la durée effective du stage.
- une note de frais établie par l'organisme de formation.

L'ensemble du dossier permet un suivi des stages et de la répartition des stagiaires par stages, organismes de formation, entreprises ; de même que le décompte des durées de stage. On remarquera cependant qu'il manque une

indication concernant la profession ou la catégorie professionnelle des stagiaires, l'âge et le sexe de ceux-ci (cette dernière caractéristique ne peut être approchée que par le prénom du salarié quand celui-ci est indiqué et quand il ne prête pas à ambiguïté).

Les notes de frais des organismes de formation permettent d'établir un compte financier des opérations.

## *2. Entretiens auprès des organismes de formation*

Tous les organismes de formation résidant dans la zone de Lille-Roubaix-Tourcoing-Vallée de la Lys ont fait l'objet d'une campagne d'entretien (à l'exclusion de ceux opérant dans une autre partie de la Région). Le Directeur ou le Responsable des opérations de formation, ainsi que quelques formateurs appartenant à ces organismes ont été interrogés, soit au total 32 personnes. Les entretiens de type semi-directif concernaient les thèmes suivants :

- types de formations assurées ;
- déroulement des formations ;
- pédagogie appliquée ; moyens mis en oeuvre ;
- relations avec les stagiaires ;
- appréciation de la définition et de l'évolution des modules ;
- rentabilité financière, pédagogique et personnelle de l'opération

Ils ont fait l'objet d'une analyse thématique classique.

## *3. Entretiens auprès des entreprises*

Au total 206 établissements des industries textiles et de l'habillement ont participé au programme de formation. En l'absence d'une procédure d'interrogation systématique, on ne pouvait procéder à une évaluation auprès de chacun d'eux. Un échantillon de 26 entreprises, certaines comprenant plusieurs établissements, a été sélectionné. Cet échantillon n'est pas représentatif au sens statistique, mais comprend des entreprises qui peuvent refléter les différentes caractéristiques du secteur textile : entreprises de différentes tailles, travaillant la laine ou le coton, intégrées ou au contraire spécialisées dans l'une ou l'autre des étapes du processus de production, mais toutes regroupées dans la zone d'influence des Syndicats de Lille-Roubaix-Tourcoing-Vallée de la Lys.

Les dirigeants et les responsables de la formation (le chef d'entreprise, le chef du personnel, un cadre spécialisé ou parfois un contremaître ou un chef d'atelier) ont été systématiquement interrogés à l'occasion d'entretiens semi-directifs concernant les thèmes suivants :

- l'activité de l'entreprise,

- la structure de celle-ci et notamment la place de la responsabilité de la formation,
- la politique de formation,
- la politique de développement, de produits, d'investissement,
- les raisons du choix de l'engagement de développement de la formation,
- les modalités de choix des stagiaires,
- l'évaluation des résultats des stages en matière de qualification des individus, d'emploi de ceux - ci (promotion, changement de poste, etc...), d'attitude des salariés vis à vis de la formation,
- l'appréciation de la prestation des organismes de formation en termes de pédagogie, de relation avec l'entreprise, de résultats.

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique.

#### 4. *L'interrogation des stagiaires*

Celle-ci a été réalisée en deux temps, essentiellement pour des raisons matérielles. Un troisième temps était prévu, qui n'a pu être mené à bien. Au cours de la première phase, dix salariés, choisis pour représenter les différents cas identifiés dans une première étude quantitative<sup>1</sup> ont été longuement interrogés sur leur lieu de travail. La technique de l'entretien non directif a été utilisée avec un thème unique concernant le déroulement de la ou des formations reçues dans le cadre du programme du Club Textile. Ces entretiens ont permis d'identifier 25 thèmes récurrents dans les entretiens.

La seconde phase a consisté en l'interrogation d'un grand nombre de stagiaires à l'aide de questionnaires anonymes conçus pour être remplis rapidement et sans difficulté importante. Ces questionnaires retiennent 46 propositions sur lesquelles les stagiaires doivent se prononcer à l'aide d'une échelle à quatre dimensions (tout à fait, plutôt, plutôt pas et pas d'accord du tout avec la proposition). Toutes les propositions sont tirées textuellement des dix entretiens de la première phase et concerne les 25 thèmes les plus fréquents. A cela s'ajoutent quelques informations concernant le sexe, l'âge, la nationalité, l'entreprise, le niveau de formation initiale et les stages suivis par le répondant. On connaît les limites de ce genre d'interrogation, mais elle apparaissait comme la seule disponible compte tenu des impératifs temporels et matériels, et surtout compte tenu du niveau de formation des salariés.

Au total, 6.000 questionnaires ont été distribués sur les lieux de travail. Tous n'ont pas atteint les stagiaires. Le retour des questionnaires se passait par dépôt anonyme dans les entreprises qui les retournaient globalement au G.R.I.T., sans intervention, ni contrôle de leur part. Au total, 1.000 question-

---

1 *Rapport intermédiaire, Bilan sur deux années d'E.D.F Délégation Régionale à la Formation Professionnelle, Février 1988.*

naires ont été exploités et traités selon les procédures qui seront exposées plus loin.

La troisième phase, non réalisée, concernait l'interrogation à l'aide d'entretiens semi-directifs d'une centaine de salariés afin d'approfondir les résultats quantitatifs et les opinions mises en évidence dans la phase deux de la procédure. En son absence, seules des opinions et leurs variations pourront être analysées.

## *5. Conclusion*

Ce lourd appareil de collecte d'informations permet une analyse qualitative du point de vue de chacun des partenaires. Il permet de reconstruire un ensemble d'opinions évaluatives formulées par ceux-ci, mais ne permet que difficilement d'identifier les facteurs de rentabilité de programme, notamment en termes quantitatifs.

## CHAPITRE 3. - BILAN QUANTITATIF

Première étape de l'évaluation, le bilan quantitatif, apparaît comme une phase nécessaire et facile à réaliser. En fait, dresser ce bilan est une opération complexe. Une opération de formation pluriannuelle demande un suivi régulier et continu dans des formats constants. Or, nous pratiquons ici une évaluation ex-post dont les contraintes sont définies alors que le terme du programme approche. Même si certaines informations sont disponibles, elles ne se présentent pas nécessairement de la même manière pour chacune des trois années, et surtout, des informations essentielles au bilan n'ont jamais fait l'objet d'une identification préalable. Il faut donc tenter de reconstituer des données et des séries à partir d'éléments épars pour obtenir le bilan final.

Pour cela nous disposons de deux types d'informations. Le premier est le suivi des formations et de leurs caractéristiques essentielles par le coordinateur de l'engagement de développement de la formation. Celui-ci a tenu, de sa propre initiative, un fichier que l'on peut considérer comme complet des stages tenus. C'est cette base de données qui servira à établir le bilan quantitatif du programme. Le second est constitué par un ensemble de dossiers fournis par les entreprises à l'appui de leur demande de formation. Cet ensemble est incomplet mais il contient, en général, les caractéristiques de l'entreprise, des stages demandés, et quelquefois l'indication du nom des personnes ayant suivi les stages. Cette base de données incomplète (des entreprises n'ont pas rempli ou incomplètement les dossiers, les noms de personnes ne sont pas toujours portés, les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles des stagiaires sont absentes) a été constituée pour l'évaluation et détruite ensuite (elle contient des données individuelles d'entreprises et de personnes) et a permis de dresser les premières indications d'un parcours formatif.

Nous diviserons donc ce bilan en deux parties : l'une concernant les stages, l'autre les itinéraires de formation. La troisième partie sera consacrée à l'effort de formation de la profession.

### I. LES STAGES DE FORMATION

Si dresser un bilan évaluatif c'est répondre à quelques questions, celles auxquelles nous cherchons à répondre sont les suivantes : Quels stages ? Pour quelles entreprises ? Par quels organismes ? La réponse à ces questions permettra de conclure relativement à la réalisation des objectifs quantitatifs for

mulés à la signature des engagements, ainsi que relativement aux objectifs moins explicitement formulés de la profession.

### 1. Quels stages ?

En Octobre 1988, 10.951 stages avaient été réalisés dans le cadre de l'engagement, dont 49% (5.367 stages) correspondaient à des formations à la qualité. Les stagiaires provenaient de 206 établissements différents et ont été formés par 25 organismes de formation.

La répartition des stages dans les différents types (initiation, approfondissement, perfectionnement, qualité) est la suivante :

*Tableau 1 : Répartition des stages (%)*

Type de stage	Ensemble des stages	Stages nouvelles technologies
Initiation	21,5	42,2
Approfondissement	20,6	40,5
Perfectionnement	8,8	17,3
Qualité	49,0	-
Ensemble	100,0 (10.951)	100,0 (5.584)

Pratiquement le même nombre de stages a été réalisé en initiation et en approfondissement (respectivement 2.359 et 2.260), le nombre de stages de perfectionnement n'atteignant pas le millier (965 stages). On soulignera encore l'importance du nombre de stages qualité (5 367), commencés après la seconde année d'exécution de l'engagement de développement de la formation et qui ont donc connu un succès rapide.

Si l'on compare la répartition des stages "nouvelles technologies" à celle obtenue au terme de la seconde année d'exécution on constate une sensible réduction de la part des stages d'initiation (de 58,4% à 42,2%), une progression des stages d'approfondissement de (33,6% à 40,5%) et de perfectionnement (de 8% à 17,3%).

*Tableau 2 - Répartition des stages "nouvelles technologies" aux termes de la deuxième année et de la troisième année de l'E.D.F. (%)*

Type de stage	2ème année	Octobre 1988
Initiation	58,4	42,2
Approfondissement	33,6	40,5
Perfectionnement	8,0	17,3
Ensemble	100,0 (1 995)	100,0 (5 584)

Ce glissement traduit une "montée en gamme" des types de stages, l'initiation ayant été faite au cours des premières années et le recours au niveau perfectionnement devenant plus fréquent avec une population d'agents d'entretien et de maintenance.

Dans 79,5% des cas, les stages ont été réalisés pour une entreprise déterminée. Dans un cas sur cinq, le stage était inter-entreprise. Cette proportion ne varie pratiquement pas par rapport à l'évaluation intermédiaire (respectivement 78,5% et 21,5%). La proportion des stages inter-entreprises varie avec le type de stages : peu fréquent en initiation, ils le sont plus en approfondissement et représentent plus de la moitié (51,1%) des stages de perfectionnement. L'initiation, qui concerne des effectifs ouvriers nombreux se pratique au niveau de l'entreprise (85% de stages intra-entreprises) ; l'approfondissement et le perfectionnement, qui concernent des formations plus spécialisées de salariés moins nombreux, font l'objet de regroupements de stagiaires d'origines diverses.

La durée moyenne des stages, pour l'ensemble des stages, s'établit à 26,4 heures. Cette moyenne recouvre une importante dispersion selon le type de stage :

- stages qualité : 18,6 heures
- stages initiation "nouvelles technologies" : 30,3 h.
- stages approfondissement : 25,7 heures
- stages perfectionnement : 74,2 heures

Dans les différentes catégories de stages, la dispersion des durées de formation est elle-même forte. Ainsi, en initiation, quatre stages sur dix ont une durée normale de 24 heures; un quart des stages durent de 30 à 33 heures, ce qui correspond à l'horaire moyen de la catégorie ; et trois stages sur dix dépassent 36 heures, une faible proportion (1,2%) dépassant 56 heures de formation. Des stages relativement courts donc, mais dont l'horaire a souvent été modulé (allongé) en fonction de la demande des salariés ou des entreprises.

En approfondissement, sept stages sur dix ont une durée au plus égale à 24 heures et un peu plus du quart dépassent 30 heures. Quelques formations exceptionnelles (moins de 1% des stages soit 20 stages) dépassent 64 heures de formation.

La dispersion des durées est encore plus forte pour les stages de perfectionnement. Celle-ci traduit la spécialisation plus grande des formations et une adaptation de la durée aux contenus des formations. Les stages courts sont rares : moins de 4% (35 stages) ont une durée inférieure à 24 heures, autant une durée comprise entre 30 et 33 heures. Pratiquement toutes les formations dépassent les 40 heures et se divisent en trois parties égales : un quart des stages ont une durée de 40 à 60 heures, un autre quart de 60 à 70

heures, un dernier quart enfin une durée supérieure à 70 heures (5% dépassent 100 heures).

Les formations à la qualité sont beaucoup plus courtes : 68,2% durent moins de 24 heures, mais s'étagent sur une échelle de 12 à 120 heures, avec 6% de formations de plus de 64 heures. Les formations les plus longues ne concernent cependant que deux entreprises de la confection qui ont fait passer en stage un grand nombre de salariés.

Les stages les plus longs ont été pratiqués en formule inter-entreprise : sept stages sur dix ont une durée de plus de 30 heures, tandis que sept stages sur dix ont une durée inférieure à ce niveau dans la formule intra-entreprise. On retrouve bien entendu ici le fait que les stages de perfectionnement, les plus longs sont le plus fréquemment des stages inter-entreprises.

La durée observée des stages correspond aux objectifs poursuivis et à la forme prévue initialement des stages. On relèvera cependant la relative importance numérique des stages courts, en partie compensée par la souplesse introduite dans la modulation de la durée quant cela s'avérait nécessaire. La forte dispersion des durées correspond à cette flexibilité des stages.

## *2. Quelles entreprises ?*

Pratiquement tous les secteurs d'activité textile-habillement représentés dans la Région Nord - Pas-de-Calais ont participé aux programmes de formation de l'engagement de développement. Celui-ci a même concerné quelques entreprises liées au secteur textile (fabrication d'articles en cuir, commerce textile, etc) mais ne lui appartenant pas. Au total, 85% des stages ont été réalisés pour l'industrie textile au sens strict, un peu plus de 10%, pour les industries de l'habillement.

La filature domine l'opération de formation : elle a assuré quatre stages sur dix de l'ensemble du programme. La filature lainière fournit à elle seule près du quart (23,7%) des stages, la filerie et la filature de lin un sur dix (10,4%), la filature cotonnière un peu moins (7,5%). Seuls l'habillement (10,4%) et l'ensemble du tissage (7,8%) se hissent à ces niveaux de participation, si l'on excepte l'exceptionnelle participation de la branche ouaterie (28,3%) dont les stages de qualité font augmenter rapidement le niveau de participation. La bonneterie (2,5%) et l'ennoblissement (1,9%) ont donc participé au programme d'une manière beaucoup plus modeste.

Tableau 3 : Type de stages selon le secteur d'activité de l'entreprise.

Secteur d'activité	Initiation		Approfondissement		Perfectionnement		Stages Nouvelles Technologies		Qualité		Ensemble	
Préparation	92	3,9	13	0,6	33	3,4	138	2,5	-	-	138	1,3
Filterie - Fil.Lin	94	4,0	108	4,8	60	6,2	262	4,7	875	16,3	1.137	10,4
Filature coton	143	6,1	94	4,2	137	14,2	374	6,7	447	8,3	821	7,5
Filature laine	1.019	43,2	1.006	44,5	269	27,9	2.294	41,1	306	5,7	2.600	23,7
Teinture Apprêts	112	4,7	46	2,0	5	0,5	163	2,9	50	0,9	213	1,9
Bonnerie	80	3,4	8	0,4	64	6,6	152	2,7	120	2,2	272	2,5
Tissage coton/lin	131	5,6	174	7,7	65	6,7	370	6,6	255	4,8	625	5,7
Tissage laine	138	5,8	36	1,6	12	1,2	186	3,3	39	0,7	225	2,1
Ouaterie	198	8,4	117	5,2	182	18,9	497	8,9	2.604	48,5	3.101	28,3
Industr. textiles diverses (1)	104	4,4	58	2,6	39	4,0	201	3,6	2	-	203	1,9
Habillement	145	6,1	385	17,0	7	0,7	537	9,6	604	11,3	1.141	10,4
Activités diverses(2)	13	0,6	36	1,6	19	2,0	68	1,2	-	-	68	0,6
Organismes format.	10	0,4	21	0,9	18	1,9	49	0,9	-	-	49	0,4
Organisations professionnelles	22	0,9	23	1,0	8	0,8	53	0,9	-	-	53	0,5
Indéterminé	58	2,5	135	5,9	49	5,0	242	4,3	63	1,2	305	2,8
Ensemble	2.359	100,0	2.260	100,0	965	100,0	5.584	100,0	5.367	100,0	10951	100,0

(1) Tissage soierie, industrie du jute, tapis, produits tissés élastiques, dentelles et tulles, rubannerie

(2) mégisserie, ouvrages en caoutchouc, maçonnerie, commerce de gros textiles, fabrication de moules

Il est intéressant de distinguer les stages qualifiés des stages de formation aux nouvelles technologies dont les caractéristiques sont distinctes. Près de la moitié des premiers correspondent à l'opération spécifique d'une branche professionnelle, pour ne pas dire d'une entreprise. La filterie (16,3% des stages qualifiés), l'habillement (11,3%) et la filature cotonnière (8,3%) sont les autres principaux demandeurs de ces stages. La participation des activités lainières (préparation : 0% ; filature : 5,7% ; tissage 0,7% des stages) est faible, relativement à leur poids dans l'ensemble de l'engagement de formation.

A l'inverse, cet engagement de l'industrie lainière est particulièrement fort dans les formations aux technologies nouvelles : 47% des stages sont lainiers, contre 18% pour les cotonniers et liniers réunis. Cette participation est surtout celle de la filature fibres longues : 41,1% des stages nouvelles technologies lui reviennent, cette proportion étant un peu plus forte en initiation et approfondissement, un peu moins en perfectionnement.

Loin derrière, la participation de l'habillement (près d'un stage sur dix, surtout en approfondissement et pratiquement absent du niveau perfectionnement), de la ouaterie (8,9% des stages, surtout en perfectionnement, bien que l'effort sur les trois niveaux de formation soit le plus uniformément réparti), de la filature coton (6,7%) et du tissage cotonnier et linier (6,6%), paraît très limitée.

Pour avoir une idée plus précise de l'importance de la participation des différents secteurs de l'activité à l'engagement de développement de la formation ; on peut la comparer à la répartition des effectifs salariés de la région dans ces secteurs.

*Tableau 4 : Répartition des stages nouvelles technologies selon les branches d'activité et répartition des effectifs dans ces branches (au 31.12.86)*

Secteur d'activité	Stages nouvelles technologies	Effectifs salariés au 31.12.1986
Préparation	2,7	4,9
Filterie - Filature de lin	5,1	6,5
Filature Coton	7,2	7,9
Filature laine	44,3	15,7
Teinture apprêts	3,1	6,1
Bonneterie	2,9	13,3
Tissage coton et lin	7,2	12,9
Tissage laine	3,6	4,7
Ouaterie	9,6	1,8
Industries textiles diverses	3,9	13,2
Habillement	10,4	13,0
Ensemble	100,0 (5 174)	100,0 (64 578)

Sources : enquête pour les stages nouvelles technologies ; UNEDIC, Syndicats patronaux de Lille et Roubaix-Tourcoing-Vallée de la Lys, INSEE, pour les effectifs salariés au 31.12.1986.

La très nette sur-représentation de la filature lainière apparaît à la comparaison : près de trois fois plus de stages qu'il n'y a de salariés dans la population active textile de la région. Mais c'est le secteur de la ouaterie qui s'est engagé le plus fortement selon ce critère : cinq fois plus de stages que ne le laisserait supposer le poids relatif de la profession. A l'inverse, la préparation, l'ennoblissement, le tissage cotonnier sont deux fois moins représentés dans les stages que dans la population salariée ; les industries textiles diverses, trois fois moins ; la bonneterie plus de quatre fois moins.

Si le programme de formation aux nouvelles technologies a atteint tous les secteurs de l'activité, il ne les a pas atteints de la même façon : il est surtout un succès dans le secteur laine et dans la ouaterie.

Existe-t-il des stratégies de choix de formation au niveau des secteurs d'activité ?

Si l'on examine la répartition des stages des différents types et niveaux (initiation, approfondissement, perfectionnement et qualité) pratiqués par les différents secteurs on peut distinguer cinq types de comportement bien marqués :

1. un choix massif pour les modules d'initiation aux nouvelles technologies dans la préparation, la teinture, le tissage lainier et les industries textiles diverses. Ce choix s'accompagne toujours d'une très faible participation aux stages d'approfondissement et d'une très faible (teinture et tissage lainier) ou faible (préparation et industries diverses) participation aux stages de perfectionnement. De plus, ces quatre secteurs ne s'engagent pratiquement pas (préparation et industries diverses) ou très peu (teinture et tissage lainier : moins d'un stage sur quatre), dans l'opération qualité.

2. Une participation très forte en initiation et perfectionnement, sans participation au niveau intermédiaire d'approfondissement et quatre stages sur dix réalisés en qualité : c'est le cas de la bonneterie.

3. Deux secteurs d'activité dont l'engagement principal se fait au niveau approfondissement : l'habillement (avec un faible engagement en initiation et perfectionnement) et le tissage cotonnier et linier (avec un engagement comparable à la moyenne dans les deux niveaux cités). Dans ces secteurs quatre à cinq stages sur dix sont réalisés en qualité.

4. Les secteurs dont la participation est très forte dans les stages de perfectionnement et s'accompagne d'un engagement moyen dans les phases d'initiation est faible dans celles d'approfondissement : la filature cotonnière et la ouaterie. Le nombre de stages qualité est alors élevé : 55% de l'ensemble des stages de la filature cotonnière, 84% de ceux de la ouaterie.

5. Une participation équivalente à la moyenne des participations aux différents niveaux de formation pour la filature lainière (qui contribue largement à former cette moyenne) et la filterie. Ces deux secteurs s'opposent quant à leur participation au programme de stage qualité : forte pour la filterie (les trois-quarts des stages), faible pour la filature de laine (un stage sur dix).

- 
- |   |  |
|---|--|
| - Ont privilégié les stages d'initiation aux nouvelles technologies au détriment des autres types de stages : | - Préparation lainière<br>- Tissage lainier<br>- Teinture et apprêts<br>- Industries textiles diverses |
| - Ont privilégié les stages d'initiation et de perfectionnement simultanément :                               | - Bonneterie   |
| - Ont privilégié les stages d'approfondissement :   | - Habillement<br>- Tissage cotonnier   |
| - Ont privilégié les stages de perfectionnement et de qualité   | - Filature cotonnière<br>- Ouaterie  |
| - Ont participé à tous les stages nouvelles technologies  |  |
| - avec une forte participation en qualité :   | - Filtérie   |
| - avec une faible participation en qualité :  | - Fil. lainière  |
-

Les informations sur la durée des stages viennent nuancer les indications concernant l'intensité de l'adhésion des différents secteurs de l'activité au programme de formation. Si la ouaterie est le secteur qui, relativement à son poids dans l'activité, est le mieux représenté, c'est pour des durées de stages très courtes : près de 83% des stages ont une durée maximale de 24 heures ; à peine 2% dépassent la durée de 40 heures. La bonneterie se trouve dans une situation voisine avec près de trois-quarts des stages réalisés en 24 heures au plus et 6,5% dépassant 40 heures. La filterie et la filature linière viennent ensuite dans ce classement avec plus de deux tiers de leurs stages ayant une durée courte.

A l'inverse, la préparation lainière, la filature de laine, l'habillement, les industries textiles diverses et les tissages ont assuré plus de la moitié de leurs stages avec une durée égale ou supérieure à 30 heures. Pour ces secteurs, on peut établir une sorte de palmarès des stages de longue durée (tous les stages de plus de 64 heures). L'habillement vient en tête, avec le quart de ses stages (24,4%) dépassant la durée de référence, suivi par les organismes professionnels et les formations de formateurs (18,5%), la préparation fibres longues (15,9%), la filature cotonnière (15,9%) et la lainière (11,5%), qui confirment leur degré d'implication dans le programme avec ce nouvel indicateur.

Si l'on ne considère que les seuls stages consacrés aux nouvelles technologies, la participation massive de la filature lainière "crée" en quelque sorte la norme. Près de la moitié (41,6%) des stages ont une durée inférieure à 30 heures et un peu plus d'un sur dix (11,9%), une durée supérieure à 56 heures.

Dans cinq secteurs d'activité, les stages d'une durée courte sont nettement plus fréquents : l'habillement (85,8% de stages de moins de 30 heures), la bonneterie (61,3%), la teinture (57,8%), le tissage lainier (54,3%) et les industries textiles diverses (53,3%).

Un second groupe de secteurs d'activité a recouru plus souvent aux stages de longue durée, au détriment de stages de courte durée : la filature cotonnière (29,9% de stages de plus de 56 heures), les autres secteurs (18,2%), la préparation (17,4%) et la ouaterie (15,4%).

Le troisième groupe de secteurs que l'on peut distinguer concentre ses stages sur les durées moyennes (de 30 à 48 heures) : la filterie et la filature linière (52,8% des stages) et le tissage cotonnier et linier (59,2%).

*Tableau 5 : Secteur d'activité et durée des stages (résumé)*

Secteurs	Part des stages de			Total
	- 30 H	30 à 48 H	+ de 56 H	
Ensemble des stages	48,6	39,5	11,9	100
Habillement	85,8	9,4	4,8	100
Bonneterie	61,3	28,4	10,3	100
Teinture, Apprêts	57,8	37,4	4,8	100
Tissage Laine	54,3	40,3	5,4	100
Indust. textiles diverses	53,3	46,1	0,6	100
Filature Laine	48,1	39,2	12,7	100
Filterie, filature lin	41,9	53,0	5,1	100
Tissage coton et lin	35,0	59,2	5,7	100
Ouaterie	41,2	43,4	15,4	100
Préparation matières	30,1	52,5	17,4	100
Autres activités	23,9	57,9	18,2	100
Filature Coton	17,0	53,1	29,9	100

### *La taille des entreprises*

Les 206 entreprises qui ont participé au programme de formation représentent toutes les tailles envisageables dans l'industrie du textile et de l'habillement. Si l'on regroupe ces entreprises dans des classes de taille permettant de les distinguer, on remarque que seulement 2,6% des stages ont été réalisés par des salariés provenant d'établissements de moins de cinquante salariés. Or, ceux-ci occupent près de 8% de la main-d'oeuvre régionale. A l'opposé de la hiérarchie des tailles, près de 32% des stages ont été souscrits par des entreprises de plus de 2 000 salariés. Outre ces deux extrêmes, les autres catégories de taille sont également représentées à quelques variations près.

Mais cette répartition résulte de la combinaison d'informations concernant les stages "nouvelles technologies" et les stages "qualité". Or, ces derniers présentent la caractéristique d'avoir été, pour plus de la moitié, réalisés par des entreprises de grande taille (et particulièrement par l'une d'entre elles).

Tableau 6 : Type de stage et taille de l'entreprise

Nombre de salariés	Initiation		Approfondissement		Perfectionnement		Nouvelles technologies		Qualité		Ensemble	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10 à 50	113	4,8	111	4,9	8	0,8	232	4,2	58	1,1	290	2,6
51 à 200	530	22,5	427	18,9	11,5	15,0	1.102	19,7	621	11,6	1.723	15,7
201 à 500	377	16,0	498	22,0	220	22,8	1.095	19,6	927	17,3	2.022	18,5
501 à 1000	549	23,3	295	13,1	222	23,0	1.066	19,1	797	14,8	1.863	17,0
1001 à 2000	287	12,1	565	25,0	73	7,6	925	16,6	232	4,3	1.157	10,6
Plus 2000	381	16,2	159	7,0	219	22,7	759	13,6	2.729	50,8	3.488	31,9
Indéterminé	122	5,1	205	9,1	78	8,1	405	7,2	3	0,1	408	3,7
Ensemble	2.359	100,0	2.260	100,0	965	100,0	5.584	100,0	5.367	100,0	10.951	100,0

Si l'on ne considère que les stages "nouvelles technologies", la répartition des stages selon la taille de leur entreprise d'origine est sensiblement différente. Hormis les entreprises les plus petites (qui fournissent 4,2% de ce type de stages), les autres catégories de taille sont représentées de manière sensiblement équivalente (un peu moins de deux stagiaires sur dix proviennent de chacune d'entre elles). Les stages réalisés par les très grandes entreprises (plus de 2 000 salariés) ne représentent plus que 13,6% de l'ensemble, ce qui correspond à leur poids dans l'activité.

Cette répartition des stages en fin de programme s'est progressivement construite. Lors de la première et de la seconde année, les stagiaires issus d'entreprises de grande taille étaient proportionnellement plus nombreux. Leur part a diminué lors de la troisième année comme les entreprises de taille plus réduite se lançaient dans le programme. On notera que les entreprises de grande taille ont ainsi joué un rôle d'entraînement et de test du programme de formation. Plus rapidement confrontées aux changements techniques, plus organisées en matière de formation, elles ont plus rapidement adhéré aux contenus des formations. La réussite de l'expérience a sans doute favorisé l'adhésion ultérieure d'entreprises de taille plus réduite, en même temps que le délai ainsi accordé permettait de mieux adapter les contenus et les pédagogies aux nouveaux arrivants.

Si l'on regarde de plus près la nature des stages auxquels ont recouru les différentes entreprises, on notera :

- que les stages "qualité" sont le fait de grandes entreprises (plus de 2.000 salariés) mais n'ont pratiquement pas été suivis par les entreprises de 1.001 à 2.000 salariés, non plus que par les petites entreprises (moins de 50 salariés) ;
- que les stages d'initiation aux nouvelles technologies ne représentent que trois stages sur dix de ce type pour les entreprises de 201 à 500 salariés ou de 1.001 à 2.000 salariés, alors qu'ils représentent cinq stages sur dix pour les entreprises de moins de 200 salariés et pour celles employant de 501 à 1.000 personnes ;
- que les stages d'approfondissement représentent six stages sur dix dans les entreprises de 1.001 à 2.000 salariés alors qu'ils sont peu présents dans les entreprises moyennes ou plus grandes ;
- que les stages de perfectionnement sont le fait de très grandes entreprises (trois stages sur dix) et des entreprises moyennes (deux stages sur dix dans les entreprises de 200 à 1.000 salariés).

Là encore apparaissent une série de comportements dominants :

\*entreprises de moins de 50 salariés : recours à l'initiation et à l'approfondissement à parts égales ; pas ou peu de stages de perfectionnement et de qualité.

\*entreprises de 51 à 200 salariés : la moitié des stages nouvelles technologies, faible recours au perfectionnement.

\*entreprises de 201 à 500 salariés : recours à toutes les formes de stages.

\*entreprises de 501 à 1.000 salariés : des stages d'initiation et de perfectionnement.

\*entreprises de 1.001 à 2.000 salariés : recours massif à l'approfondissement.

\*entreprises de plus de 2.000 salariés : stages d'initiation et de perfectionnement avec un recours massif aux stages de qualité.

On l'a vu, dans huit cas sur dix, les stages ont été réalisés dans l'entreprise ou avec ses seuls salariés (stages intra-entreprises). Les entreprises moyennes ont eu plus souvent recours à la formule inter-entreprises (dans trois cas sur dix dans les entreprises de 50 à 500 salariés). Les entreprises de taille importante (plus de 1.000 personnes) ont en presque totalité recouru aux seuls stages intra, les exceptions concernant surtout le niveau de perfectionnement ou celui de l'approfondissement.

Tableau 7 : Taille des entreprises et Mode d'Organisation des stages

Mode d'organisation des stages  Taille des entreprises	INTER-ENTREPRISES		INTRA-ENTREPRISE		ENSEMBLE	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
. De 10 à 50 salariés	32	17,9	147	82,1	179	100,0
. De 51 à 200 salariés	520	31,1	1.152	68,9	1.672	100,0
. De 201 à 500 salariés	811	38,5	1.296	61,5	2.107	100,0
. De 501 à 1.000 salariés	433	24,4	1.341	75,6	1.774	100,0
. De 1.001 à 2.000 salariés	185	13,8	1.158	86,2	1.343	100,0
. Plus de 2.000 salariés	134	3,9	3.325	96,1	3.459	100,0
. Taille indéterminée	129	30,9	288	69,1	417	100,0
ENSEMBLE	2.244	20,5	8.707	79,5	10.951	100,0

### 3. Quels organismes de formation ?

Vingt cinq organismes de formation ont participé au programme. La plupart d'entre-eux avait contribué aux premières réflexions qui ont conduit à l'élaboration des modules.

Mais cette participation est très inégale. Quatre organismes ont formé plus des trois-quarts des stagiaires : le GEFORI vient nettement en tête avec près de 37% des stages assurés, suivis par le C.P.C. (Centre de Perfectionnement des Cadres) avec près de 25% des stages. Plus loin, on trouve le C.E.T.I.H (10%), Centre des Industries de l'Habillement et l'I.U.T. Mécanique de l'Université des Sciences et Techniques de Lille (4% des stages).

C'est dire que la plus grande partie des organismes n'ont participé que modestement à la formation. Onze d'entre-eux assurent collectivement 3% des stages, aucun ne dépassant la barre de 1%.

Là encore ces indications sont à nuancer car la répartition des stages est fortement influencée par celle des stage qualité. Près de sept stages sur dix dans ce domaine sont assurés par un seul organisme (le GEFORI). Sans cet appoint, si l'on ne considère que les seuls stages nouvelles technologies, cet organisme perd sa première place pour n'occuper que la cinquième, avec une part plus modeste dans la réalisation du programme : 5,7% des stages nouvelles technologies réalisés.

Si l'on ne prend en compte que les stages d'initiation, approfondissement et perfectionnement, le C.P.C. a formé près de la moitié des salariés (46,2%), suivi de très loin par le C.E.T.I.H. (13,3%) et l'I.U.T. Mécanique (7,9%). Ces

trois organismes ont assuré plus des deux tiers des stages tandis que les douze derniers organismes de la liste formaient 6% de la population.

Cinq de ces organismes ont participé à tous les niveaux de formation (CETIH, GEPEN, GEFORI, IUT Mécanique et SIFOP, dont trois avec des stages de qualité) tandis qu'une certaine spécialisation apparaît chez les autres.

- sont intervenus en qualité seulement : l'APAVE, APPORT, L'ITF NORD et la SOCOTEX ;
- sont intervenus en initiation seulement : le CIA, le GROUPEMENT HAINAUT-CAMBRESIS et PROGRES PLUS ;
- est intervenu en perfectionnement seulement : l'AIFP ;
- les autres organismes ont formé des salariés en initiation et en approfondissement, ajoutant quelquefois à ces stages des formations à la qualité.

Cette spécialisation dans les stages se retrouve dans la durée de ceux-ci. Selon qu'ils ont pratiqué les stages d'initiation, d'approfondissement ou de perfectionnement, les organismes ont assuré des stages courts, de durée moyenne ou longue. Dans le tableau suivant qui classe les principaux organismes en fonction de la fréquence des durées des stages pratiqués, on notera la liaison qui existe entre plus grande fréquence des stages d'initiation et la durée courte, l'association entre durée moyenne et approfondissement, et celle de la durée longue avec les stages de perfectionnement ou la pratique de l'ensemble des niveaux du programme.

*Tableau 8 : Durée des stages pratiqués par les principaux organismes de formation (plus de 100 stages réalisés).*

Organismes de Formation	Durée des stages			Total
	- 30 H	30 à 48 H	+ 56 H	
C.I.A.	89,2	7,2	3,6	100,0
SERVITEX	83,4	16,6	-	100,0
GEFORI	80,3	18,2	1,5	100,0
GAFIT	80,0	10,5	9,5	100,0
C.P.C.	56,0	43,3	0,7	100,0
SIFOP	42,9	36,8	20,3	100,0
CETIH	41,8	30,5	27,7	100,0
GEPEN	31,3	44,9	23,8	100,0
ESPACE FORMATION	23,0	33,4	43,6	100,0
ESTIT	12,3	87,7	-	100,0
I.U.T. MECANIQUE	6,4	75,7	27,9	100,0
A.I.F.P.	0,5	39,1	60,4	100,0
Ensemble des stages	60,5	30,3	9,4	100,0

Dernier niveau auquel nous pouvons relever la spécialisation des organismes de formation : celui des secteurs d'activité économique avec lesquels ils collaborent le plus aisément.

L'association du CETIH et du secteur habillement est connue : effectivement, 92% des stages de l'organisme sont assurés dans ce secteur. De même, les organismes qui n'ont réalisé que des stages qualité sont le plus souvent associés à un seul secteur d'activité : l'AFPAD à la préparation matière, l'APAVE à la filature cotonnière, SOCOTEX au tissage cotonnier.

A l'opposé de ces spécialisations, un seul organisme se présente comme "universel", couvrant tous les secteurs d'activité sauf un (la ouaterie) : le C.P.C.. SERVITEX a une couverture presque équivalente et cinq autres organismes sont intervenus dans la filière textile à tous ces stades (hormis la finition) : l'AIFP, le CIA, ESPACE FORMATION, le GAFIT et l'IUT Mécanique.

Une autre approche du lien entre activité textile et organisme de formation consiste à examiner le recours, dans le cadre du programme, fait par la profession aux différents organismes. Les principaux résultats par secteur sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 9 : Utilisation des organismes de formation par les différents secteurs d'activité.

Secteur d'activité	Organisme de formation choisi en					
	1er rang	2ème rang	3ème rang	4ème rang	5ème rang	6ème rang A
Préparation	C.P.C. (43)	ESTIT (20)	Espace F.(10)	A.I.F.P.(10)	Servitex (57)	
Filerie, Fil. Lin	Gefori (63)	C.P.C. (12)	GAFIT (8)	I.U.T. (5)	Espace F.(3)	C.I.A. (2)
Filature Coton	APAVE (36)	C.P.C. (15)	I.U.T. (14)	Espace F.(11)	ESTIT (6)	A.I.F.P.(6)
Filature Laine	C.P.C. (62)	A.I.F.P.(11)	I.U.T. (8)	GEPEN (5)	Espace F.(4)	Progrès + (3)
Teinture Apprêts	C.P.C. (49)	GAFIT (15)	I.U.T. (14)	SERVITEX (7)		
Bonneterie	GAFIT (34)	C.P.C. (26)	INFORMA (17)	CETIH (5)	SERVITEX (5)	GRETA (4)
Tissage Coton	GEFORI (31)	SOCOTEC (30)	C.P.C. (17)	SIFOP (12)	SERVITEX (6)	
Tissage Laine	C.I.A. (51)	C.P.C. (32)	GEPEN (5)	I.U.T. (5)	A.I.F.P. (4)	SERVITEX (4)
Ouaterie	GEFORI (100)					
Ind. Text. diverses	C.P.C. (56)	GAFIT (23)	SERVITEX(13)	ASFO H.C.(4)		
Habillement	CETIH (91)	SIFOP (6)	GAFIT (2)			
Autres	C.P.C. (56)	Espace F.(28)	ESTIT (6)	CETIH (4)		

N.B. les chiffres entre parenthèses indiquent le pourcentage de stages de l'activité assuré par les organismes de formation.

Dix des douze secteurs considérés ont eu recours au C.P.C., dont cinq en premier rang. Cet organisme apparaît ainsi comme le seul dont la spécialisation soit textile dans la totalité de ses stades de fabrication (les deux secteurs

qui ne demandent pas de stages au C.P.C. sont la ouaterie et l'habillement, deux secteurs possédant leur propre réseau de formation professionnelle avec le C.E.T.I.H., d'entreprise avec le GEFORI). Le seul organisme à se rapprocher de la position du C.P.C. est SERVITEX, utilisé par la moitié des branches professionnelles, mais toujours pour un nombre limité de stages (au maximum 13% des stages de la branche).

Trois autres organismes ont collaboré avec cinq branches professionnelles mais présentent des images différentes. Le GAFIT reçoit le tiers des stages de la bonneterie, le quart de ceux des industries textiles diverses, 15% de ceux de l'ennoblissement et est également utilisé par l'habillement et la filterie. Une image donc plus tournée vers la formation des personnels fabriquant des produits finis.

ESPACE FORMATION a surtout travaillé avec les autres activités, notamment avec les professionnels (28% des stages). Il est également utilisé par la préparation et la filature, quelle que soit la fibre travaillée, mais toujours dans des proportions limitées (11% des stages au maximum). Une image plus axée sur la filature et la profession, mais sans jamais apparaître comme un leader dans un secteur.

Enfin l'I.U.T. Mécanique, bien placé en filature, tissage et ennoblissement joue un rôle de technicien, assurant de 5 à 14% des stages dans chacune des branches concernées, souvent pour des personnels d'entretien ou de spécialité.

Les autres organismes de formation sont encore moins polyvalents. L'A.I.F.P. intervient dans quatre branches de la filature au tissage lainier, mais toujours de manière limitée. L'E.S.T.I.T. marque son seul point fort dans sa coopération avec la préparation des matières, le C.I.A. avec le tissage laine pour lequel il assure plus de la moitié des stages, l'A.P.A.V.E. avec la filature cotonnière, sans oublier le C.E.T.I.H. et son rôle dans la formation des personnels de l'habillement.

Enfin, les différents organismes n'intervenant que de manière limitée, ont une action qui semble plus correspondre à une demande locale qu'à une démarche construite de coopération avec une branche industrielle. C'est le cas bien entendu des coopérations dans le bassin d'emploi du Hainaut-Cambrésis. Mais aussi d'opérations plus ponctuelles de certaines branches, comme par exemple celle de la filature lainière avec l'organisme de formation PROGRES PLUS.

En conclusion, on voit donc se dessiner une certaine spécialisation des relations entre organismes de formation et secteurs d'activité textile. Celle-ci

recouvre des modalités de coopération anciennes, mais aussi de nouvelles collaborations. Les organismes "polyvalents" du textile sont peu nombreux, et ce sont eux qui ont exécuté le plus grand nombre d'opérations de formation (rappelons que trois organismes assurent les deux tiers des stages "nouvelles technologies"). Parmi ceux-ci, un nouveau venu, l'I.U.T. Mécanique de l'Université des Sciences et Techniques de LILLE qui est progressivement devenu un point d'appui technique important du secteur textile dans les formations aux techniques nouvelles.

## II. LES ITINERAIRES DE FORMATION

L'engagement de développement de la formation était fondé sur une logique de suivi de chaque opération de formation et non de suivi de chaque individu formé. Nous avons donc reconstitué une partie de la population des stagiaires, pour la seule opération "nouvelles technologies" (hors qualité donc), seul moyen de suivre la progression des itinéraires de formation.

Les caractéristiques de la population étudiée sont les suivants :

- 3.174 stagiaires, dont 54% d'hommes, 29% de femmes et 17% de personnes pour lesquelles nous n'avons pas pu identifier le sexe ;
- provenant de 173 entreprises ;
- l'origine sectorielle des stagiaires était la suivante :
 

86%	viennent du textile, soit préparation matières	4,2%
	filterie	4,1%
	filature coton et laine	56,5%
	ennoblissement	5,3%
	bonneterie	6,5%
	tissage coton et laine	12,1%
	ouaterie	7,2%
	Ind. Textiles diverses	4,1%
5,1%	viennent de l'habillement	
3,0%	viennent d'autres activités, de la formation ou de la profession	
5,9%	viennent d'activités indéterminées.	
- l'origine des stagiaires identifiés selon la taille de leur entreprise est la suivante :
 

*	entreprises de 10 à 50 salariés	3,9%
*	entreprises de 51 à 200 salariés	20,2%
*	entreprises de 201 à 500 salariés	15,7%

* entreprises de 501 à 1000 salariés	15,8%
* entreprises de 1001 à 2000 salariés	20,4%
* entreprises de plus de 2000 salariés	15,7%
* entreprises de taille indéterminée	8,3%

- au total, ces 3 174 stagiaires ont effectué 4 101 stages de formation dans le cadre du programme.

La comparaison avec l'ensemble des stages montre que l'échantillon ainsi constitué ne diffère pas sensiblement de cette population, hormis une sous-représentation du secteur habillement (5,1% de stagiaires ; 20,4% des stages). Du point de vue de la taille des entreprises, les entreprises de grande taille sont légèrement plus représentées dans la population des stagiaires, au détriment des entreprises moyennes (20,4% de stagiaires provenant d'entreprises de 1.001 à 2.000 salariés, pour 16,6% des stages ; 15,7% provenant d'entreprises de plus de 2.000 salariés, pour 13,6% des stages). Ce qui traduit surtout la meilleure capacité des grandes entreprises à renseigner les dossiers concernant les individus entrant en formation.

### 1. Le nombre de stages suivis

La très grande majorité des stagiaires (2 582 soit 81,4% de l'effectif) n'a suivi qu'un seul stage. Les 592 personnes (18,6%) qui ont suivi plusieurs stages se répartissent ainsi :

399 soit	67,4%	ont suivi	deux stages
117 soit	19,8%	ont suivi	trois stages
33 soit	5,6%	ont suivi	quatre stages
19 soit	3,2%	ont suivi	cinq stages
17 soit	2,9%	ont suivi	six stages
7 soit	1,1%	ont suivi	sept stages ou plus.

Il n'y a pas de différence entre hommes et femmes : dans chaque catégorie, la part des stagiaires n'ayant participé qu'à un stage est identique. Par contre, 95% des stagiaires dont le sexe est inconnu n'ont suivi qu'un seul stage.

Parmi les personnes ayant participé à plusieurs stages, deux cas de figure se présentent :

- celles ayant suivi des stages de même module ;
- celles ayant suivi des stages de modules différents.

Ces dernières sont les plus nombreuses : elles représentent près de 6 stagiaires ayant participé à plusieurs stages sur dix (59,3%), mais seulement un stagiaire sur dix (11,1%). Si l'on se réfère à l'ensemble de la population, si les femmes participent aussi souvent que les hommes aux stages multiples, elles ne sont que 41,6% à suivre des modules différents, contre 69,6% chez les hommes. Au total c'est donc moins d'une femme sur dix (9%) qui s'est engagée dans des stages de modules différents, alors que les hommes sont 15% dans ce cas.

#### *- Le nombre de stages suivis selon le secteur d'activité*

Le secteur textile se distingue des autres secteurs d'activité ici représentés, et en particulier du secteur de l'habillement, en offrant plus souvent à ses stagiaires la possibilité de suivre plusieurs stages : deux stagiaires issus du textile sur dix sont dans ce cas contre seulement trois stagiaires sur cent issus de l'habillement. Cette distinction se renforce quand on considère les stagiaires ayant suivi différents modules : dans l'habillement, ils ne représentent que 20% des stagiaires insérés dans plusieurs stages contre près de 60% dans le textile.

De plus, il est beaucoup plus fréquent de suivre trois stages et plus dans le secteur textile que dans celui de l'habillement (respectivement 6,4% et 0,7% des stagiaires).

Au sein du secteur textile, les situations sont également contrastées. En particulier trois branches d'activité se distinguent non seulement par la forte participation de leurs stagiaires à des stages multiples, mais également par leur forte insertion dans des modules différents. Ce sont :

- la ouaterie où 35,5% des stagiaires participent à plusieurs stages dont 92,8% à des modules différents
- la filterie où 24,8% des stagiaires participent à plusieurs stages dont 67,9% à des modules différents
- et à un moindre degré, la filature où la participation à des stages multiples est moyenne (20%) mais l'insertion dans des modules différents forte (60,8%).

La position des secteurs de l'ennoblissement et des non tissés est également intéressante à signaler dans la mesure où peu de stagiaires sont amenés à suivre plusieurs stages (respectivement 8,3% et 14,3%) mais ces derniers ont toutes les chances de participer à des modules différents : c'est le cas de la totalité des "stagiaires multiples" de l'ennoblissement et des trois-quarts de ceux des non-tissés.

Dans ces deux dernières activités (ennoblissement et non-tissés), aucun stagiaire n'a suivi plus de deux stages. Il semble donc que les efforts de formation aient été particulièrement concentrés sur quelques personnes, et sur un nombre restreint de stages conduisant à des modules déterminés. On peut faire l'hypothèse qu'il existe un lien entre la forte technicité actuellement développée dans ces activités et l'orientation prise vers une formation finalisée.

A l'opposé, en ouaterie et en filerie, la pratique consistant à multiplier le nombre de stages proposés à chaque stagiaire est particulièrement développée : 22,3% des stagiaires issus de la ouaterie et 16,8% de ceux issus de la filerie ont suivi au moins trois stages : dispersion des stagiaires dans des stages multiples et insertion dans des modules différents caractérisent donc ces activités. Ce sont celles qui semblent avoir utilisé le plus intensément le dispositif de formation qui leur était proposé.

Notons enfin que dans les branches fortement masculines que sont l'ennoblissement et la fabrication de tapis, les femmes ne suivent qu'un seul stage.

*Tableau 10 : Répartition des stagiaires selon le nombre de stages suivis et le secteur d'activité.*

Secteur d'activité	un stage		deux stages		trois stages et plus		ensemble des stagiaires		dont stages multiples		stages multiples mod. diff.	
Préparation	94	82,5	19	16,7	1	0,8	114	100	20	17,5	14	12,3
Filerie et filature lin	158	81,4	17	8,8	19	9,8	194	100	36	18,6	27	13,9
Filature coton	137	74,1	27	14,6	21	11,3	185	100	48	25,9	35	18,9
Teinture apprêts	133	91,7	12	8,3	-	-	145	100	12	8,3	12	8,3
Filature laine	1.023	80,2	196	15,4	57	4,4	1.276	100	12	8,3	12	8,3
Bonneterie	138	77,5	29	16,3	11	6,2	178	100	40	22,5	8	4,5
Tissage coton	145	83,8	24	13,9	4	2,3	173	100	28	16,2	6	3,3
Tissage laine	128	84,8	15	9,9	8	5,3	151	100	23	15,2	5	3,5
Ouaterie	127	64,5	26	13,2	44	22,3	197	100	70	35,5	65	33,0
Indus. textiles diverses	101	84,9	8	6,7	10	8,4	119	100	18	15,1	11	9,2
Habillement	158	96,9	4	2,5	1	0,6	163	100	5	3,1	1	0,6
Autres	81	88,0	8	8,7	3	3,3	92	100	11	12,0	7	7,6
Indéterminé	159	85,0	14	7,5	14	7,5	187	100	28	15,0	15	8,0
Ensemble	2.582	81,3	399	12,6	193	6,1	3.174	100	592	18,7	351	11,1

*- Le nombre de stages suivis selon la taille de l'entreprise*

Les stagiaires n'ayant participé qu'à un seul stage sont relativement plus nombreux dans les entreprises de taille moyenne et plus particulièrement dans celles de 51 à 200 salariés où près de neuf stagiaires sur dix sont dans ce cas. Dans ces entreprises, les stagiaires sont également moins nombreux à suivre plus de deux stages : seulement 5,2% de ceux des entreprises de 51 à 200 salariés. A l'opposé, les plus grandes entreprises (plus de 2.000 salariés) envoient plus souvent leurs stagiaires suivre trois stages ou plus ; c'est le cas de 10,2% de leurs stagiaires. D'une manière générale ce sont les plus grosses entreprises (à partir de 1.000 salariés) ainsi que les plus petites (de moins de 50 salariés) qui présentent le taux de participation le plus élevé aux stages multiples. Toutefois ces deux catégories s'opposent par leur participation aux modules différents : seulement 20% des "stagiaires multiples" venant d'entreprises de moins de 50 salariés ont participé à des modules différents ; dans les entreprises de plus de 2.000 salariés, ils sont pratiquement 87,7% à l'avoir fait.

Enfin dans les entreprises qui offrent plus largement la possibilité de suivre des stages multiples, les femmes en profitent relativement plus que les hommes : ainsi 36,8% des femmes stagiaires issues des entreprises de moins de 50 salariés participent à plusieurs stages alors que ce n'est le cas que de 24% des hommes stagiaires de ces entreprises. Dans les entreprises de 1 001 à 2 000 salariés, les chiffres sont respectivement de 41,8% et de 25,70%. Mais les femmes perdent cette position dominante quant il s'agit de participer à des modules différents.

*Tableau 11 : Répartition des stagiaires selon le nombre de stages suivis et la taille de l'entreprise d'origine.*

Taille des entreprises	un stage	deux stages	trois stages et plus	ensemble des stagiaires	dont stages multiples	stages multiples mod. différ.
10 à 50 sal.	88 71,5	25 20,3	10 8,2	123 100	35 28,5	7 5,7
51 à 200 sal.	564 88,1	44 6,7	34 5,2	642 100	78 11,9	38 5,9
201 à 500 sal.	415 83,0	54 10,8	31 6,2	500 100	85 17,0	60 12,0
501 à 1.000 sal.	418 83,3	75 14,9	9 1,8	502 100	84 16,7	53 10,6
1.001 à 2.000 sal.	476 73,4	132 20,3	41 6,3	649 100	173 26,6	85 13,1
plus de 2.000 sal.	399 80,3	47 9,5	51 10,2	497 100	98 19,7	86 17,3
taille indét.	222 85,1	22 8,4	17 6,5	261 100	39 14,9	22 8,4
<b>Ensemble</b>	<b>2.582 81,3</b>	<b>399 12,6</b>	<b>193 6,1</b>	<b>3.174 100</b>	<b>592 18,7</b>	<b>351 11,1</b>

## 2. *Les types de stages suivis*

Si les stages d'initiation et d'approfondissement connaissent le même succès (ils sont suivis respectivement par 41,9% et 41,6% des stagiaires) seuls 16,5% des stages relèvent du perfectionnement. Mais selon la position qu'occupent les stages dans les cursus de formation ce classement est modifié.

Quand les individus n'ont suivi qu'un seul stage, il s'agit dans presque la moitié des cas (48,5%) d'un stage d'initiation ; la proportion des stages de perfectionnement reste inchangée (16,1%). C'est donc plutôt au détriment des stages d'approfondissement que la priorité est donnée aux stages d'initiation.

Dans le cas de stages multiples, la logique de progression est respectée. Si le premier stage est le plus souvent (dans 48,8% des cas) un stage d'initiation, le second et les suivants sont dans la majorité des cas des stages d'approfondissement (62% des seconds stages, 54,2% des troisièmes, 65,7% des quatrièmes et 55,5% des suivants). Dans le même temps, les stages de perfectionnement deviennent de plus en plus fréquents au fur et à mesure de la progression : de 12,4% les premiers stages, leur part passe à 20,4% des seconds, 22,1% des troisièmes et 23,3% des quatrièmes. Toutefois, au-delà du quatrième stage, ils ne représentent plus que 15,3% des stages suivis. Une des explications possibles est que la multiplication des stages ne signifie pas la multiplication des modules. En effet, si un même stagiaire peut suivre jusqu'à 10 stages, il ne participera en fait qu'à un maximum de quatre modules. On constate même qu'un nombre élevé de stages (à partir de six) correspond la plupart du temps à la démultiplication d'un même module qui est alors un module d'initiation ou plus souvent d'approfondissement.

### *- Les types de stages suivis selon le secteur d'activité de l'entreprise d'origine*

D'une manière générale, le secteur textile est celui qui propose le plus de stages d'initiation et d'approfondissement. En particulier, si on le compare au secteur de l'habillement, il apparaît que la moitié (50,3%) des stages proposés par ce dernier relèvent de l'initiation (contre 42,9% de stage du textile), 35,5% (contre 39,8% pour le textile) relèvent de l'approfondissement, et 14,2% (contre 17,3% pour le textile) relèvent du perfectionnement.

De plus, le secteur de l'habillement ne propose de stages de perfectionnement qu'aux personnes ne suivant qu'un seul stage ; la part des stages de perfectionnement est alors quasiment identique en textile et en habillement. Dans le cas des stages multiples, l'habillement propose beaucoup plus sou-

vent, dès le premier stage, des stages d'approfondissement (80% des premiers et des seconds stages et la totalité des troisièmes contre respectivement 37,0%, 60,6% et 49,7% dans le textile).

Parmi les différentes branches textiles, des profils types de formation apparaissent qui sont à relier aux constatations faites précédemment.

La ouaterie déjà remarquée par la forte participation de ses stagiaires à des stages multiples et dans des modules différents, se distingue maintenant par la forte proportion de stages offerts en perfectionnement (33,7% contre 17,3% pour l'ensemble du secteur textile).

Mais c'est surtout au détriment des stages d'approfondissement (qui ne représentent que 21,5% des stages offerts par la ouaterie) et non ceux d'initiation (44,8% des stages) que sont développés les stages de perfectionnement.

La seule activité qui atteigne une proportion aussi forte de stages de perfectionnement est la préparation, mais elle présente cette particularité que les stages sont à peu près également répartis entre les trois grandes catégories.

On peut rapprocher ce profil de celui de la bonneterie à la différence près que les stages d'initiation sont légèrement plus nombreux (37,8%) au détriment des stages de perfectionnement (27,6%).

Dans ces trois activités, la part des stages de perfectionnement est surtout importante quand les individus n'ont participé qu'à un seul stage.

Les branches de l'ennoblissement et des non-tissés, signalées plus haut pour la faible participation de leurs stagiaires à des stages multiples combinée à une forte probabilité pour ces derniers de participer à des modules différents, se caractérisent ici par une très faible proportion de stages offerts en perfectionnement (respectivement 3,9% et 3,2%). En ennoblissement les stagiaires sont massivement orientés vers des stages d'initiation (71,3% des stages offerts), alors qu'en non-tissés ce sont les stages d'approfondissement qui sont les plus nombreux (68,7% des stages).

Entre ces deux extrêmes, plusieurs branches d'activité offrent des situations intermédiaires. En particulier la filature et le tissage qui, rappelons-le, sont les deux activités qui ont le plus participé à l'opération de formation, présentent des profils semblables et marquent, par leur poids, celui de l'ensemble du secteur.

La filterie, où les stagiaires sont souvent amenés à participer à plusieurs stages dans des modules différents, opte le plus souvent pour des stages d'initiation (60,9% des stages). Ils sont les plus fréquents non seulement pour les stagiaires n'ayant suivi qu'un seul stage, mais aussi pour ceux ayant participé à plusieurs stages, et ce dès le premier stage. A partir du troisième stage, les stagiaires issus de filterie ne participent plus à aucun stage d'initiation. A partir du quatrième stage, les stages offerts relèvent exclusivement de l'approfondissement.

Enfin, la fabrication de tapis présente une double particularité. Les stagiaires ne suivent tous qu'un seul stage et il ne s'agit dans aucun cas d'un stage de perfectionnement. Les deux tiers d'entre-eux (66,7%) suivent un stage d'initiation.

#### *- Les types de stages suivis selon la taille de l'entreprise d'origine*

Les entreprises qui proposent le plus souvent des stages d'approfondissement et de perfectionnement sont sans aucun doute les plus petites (de 10 à 200 salariés). Seulement 35,3% des stages offerts par les entreprises de 10 à 50 salariés et 33,2% des stages offerts par les entreprises de 51 à 200 salariés sont des stages d'initiation (contre 41,9% en moyenne). Toutefois, les plus petites d'entre elles ne proposent que très rarement des stages de perfectionnement (2,1% des stages) aussi bien dans le cas de stages uniques que dans celui de stages multiples.

A l'opposé, les plus grandes entreprises (de plus de 2.000 salariés), tout en proposant des stages d'initiation dans des proportions moyennes (46,7% des stage) sont celles qui proposent le plus souvent des stages de perfectionnement (30% des stages contre 16,5% en moyenne). Il est également à noter que, dans le cas de stages multiples, la proportion de stages d'initiation reste particulièrement forte lors du deuxième stage (27,5% contre 17,6% en moyenne) et du troisième stage (68,6% contre 23,7% en moyenne). On peut faire l'hypothèse que les stagiaires de ces entreprises étant plus souvent que les autres amenés à participer à des modules différents, les premiers stages sont plus particulièrement consacrés à des modules d'initiation alors que les suivants, en toute logique, sont plutôt consacrés à des modules d'approfondissement ou de perfectionnement.

Les catégories intermédiaires de tailles d'entreprise ont des profils de formation contrastés. Les entreprises de 201 à 500 salariés participent plus que l'ensemble des entreprises aux stages de perfectionnement (21,9% contre 16,5% en moyenne) mais moins aux stages d'approfondissement (33,8% contre 41,6% en moyenne). La différence est particulièrement nette dans le

cas de stages multiples : dès le premier stage, la proportion de stages de perfectionnement est beaucoup plus forte et s'accroît beaucoup plus vite pour les stages ultérieurs.

Enfin, dans les entreprises de 501 à 2 000 salariés, les stages de perfectionnement sont beaucoup moins nombreux qu'en moyenne (de l'ordre de 10,5%). Dans le cas des entreprises de 501 à 1 000 salariés, ce sont surtout les stages d'initiation qui sont le plus développés (54,3% contre 41,9% en moyenne), alors que dans les entreprises de 1 001 à 2 000 salariés l'effort est plutôt porté sur les stages d'approfondissement (44,9% de stages contre 41,6% en moyenne). En particulier dans ces dernières, plus aucun stage d'initiation n'est proposé à partir du troisième stage au profit essentiellement des stages d'approfondissement.

### *3. La nature des itinéraires de formation*

#### *- Le cas des stages uniques*

Nous l'avons déjà signalé, quand les stagiaires n'ont suivi qu'un seul stage, il s'agit pour près de la moitié d'entre-eux (48,5%) d'un stage d'initiation.

Toutefois, cette proportion est légèrement plus forte pour les femmes (50,7%) que pour les hommes (48,4%). Mais la différence est beaucoup plus marquée au niveau des stages de perfectionnement : si 19,2% de hommes peuvent suivre, comme seul stage, un stage de perfectionnement, ce n'est le cas que de 7% des femmes. Elles sont, en contrepartie, relativement plus nombreuses à participer à un stage d'approfondissement (42,3% des femmes contre 32,4% des hommes)

Si nous examinons le détail des modules suivis par les stagiaires, plusieurs constatations peuvent être faites :

\*Le nombre de modules auxquels ont participé des femmes est beaucoup plus restreint que celui auxquels ont participé des hommes. Ainsi les stagiaires femmes se répartissent sur 16 modules alors que les hommes se répartissent sur 25 modules. En particulier, elles n'ont participé qu'à 5 modules de perfectionnement contre 13 pour les hommes.

\*La majorité (64,7%) des stagiaires femmes se concentre essentiellement sur deux modules : Formation pratique à l'utilisation des progiciels (35,7% des stagiaires); Informatique de gestion (29,1% des stagiaires). Signalons également l'importance du module Initiation aux Technologies nouvelles qui regroupe 12,5% des femmes.

\*Chez les hommes, ces deux premiers modules sont également ceux qui ont remporté le plus de succès (respectivement 22,1% et 20,6% des stagiaires). Il faut cependant y adjoindre 2 autres modules d'initiation ayant recueilli une forte participation masculine : Automatismes et informatique en atelier (16,%); Initiation aux technologies nouvelles (10,7%).

Ces quatre modules concentrent à eux seuls 69,4% des stagiaires masculins.

\*Outre ces principaux modules qui s'adressent aussi bien aux hommes qu'aux femmes, certains autres modules moins prisés d'une manière générale s'adressent plus particulièrement à une catégorie qu'à l'autre. Parmi les modules plus spécifiquement féminins, citons : *en approfondissement* : Gestion Technique des ateliers ; *en perfectionnement* : Les modules de bureautique. Ces trois modules accueillent (en nombre absolu) plus de femmes que d'hommes.

A l'inverse d'autres modules se caractérisent par une forte représentation masculine. Ce sont en particulier : *en approfondissement* : Conduite des machines d'ennoblissement à commande informatisée qui reçoit 3,6% des hommes et 0,7% des femmes ; Matériels et méthodes des automatismes, qui reçoit 2,4% des hommes et aucune femme; *en perfectionnement* : Electronique : 6,6% des hommes et aucune femme ; Automatismes : 3,9% des hommes et 0,3% des femmes ; Pneumatique : 3,2% des hommes et 0,6% des femmes.

#### *- La nature des stages uniques selon le secteur d'activité*

Pour l'ensemble de l'activité textile, les choix des modules sont particulièrement bien marqués : trois stages (deux en initiation et un en approfondissement) regroupent les deux tiers des stagiaires. Les variations par rapport à cette norme sont peu nombreuses :

- la préparation matières privilégie le module d'automatisme en atelier en initiation au détriment des deux les plus fréquents du secteur, mais en approfondissement reste fidèle au stage le plus connu. La ouaterie se trouve dans la même situation.

- La filterie, la fabrication de tapis et de non-tissés, limitent leurs interventions en initiation à un seul module.

- L'ennoblissement et la bonneterie, sans délaisser le module commun, concentrent l'essentiel de leur demande sur l'initiation aux technologies nouvelles.

- La situation est différente dans l'ennoblissement. Les trois-quarts des stages sont concentrés sur quatre modules, et si l'on retrouve parmi les choix les modules communs, ceux-ci font l'objet d'un choix moins massif que dans

le textile et sont remplacés par 200 stages plus spécialisés (44% des stages ensemble).

La distinction entre textile et habillement se retrouve en matière d'accès aux modules de perfectionnement. Ceux-ci ne représentent que 15% des stages de l'habillement qui n'a eu recours qu'à trois modules, tandis que les stages textiles (16% de l'ensemble) se dispersent sur la presque totalité des modules. En fait, au sein du secteur textile, seule la filature utilise toutes les possibilités de formation, suivie en cela par la préparation matières (5 modules utilisés) et la bonneterie (6 modules utilisés). Ce dernier secteur concentre ses actions de perfectionnement sur un seul module qui rassemble les deux tiers des stagiaires du niveau.

En fait, ce que signale ces différentes pratiques aux niveaux de l'approfondissement et du perfectionnement, c'est l'adaptation des différents modules aux problèmes spécifiques des branches d'activité. Les entreprises se sont retrouvées dans des modules conçus spécifiquement à partir de leurs besoins.

*- La nature des stages uniques selon la taille des entreprises d'origine.*

A l'exception des entreprises de 50 à 200 salariés, les stages d'initiation sont partout les plus nombreux. Mais le type de module suivi varie selon les tailles d'entreprise : l'informatique de gestion est préférée dans les grandes entreprises (plus de 1.000 salariés), l'initiation aux technologies nouvelles dans les entreprises moyennes (de 200 à 1.000 salariés).

Les plus petites entreprises, sont celles qui ont eu le plus fréquemment recours aux stages d'approfondissement, le plus choisi étant toujours la formation aux progiciels. Les entreprises moyennes (de 50 à 1.000 salariés) ont une approche plus diversifiée de l'approfondissement que les petites ou les plus grandes : les salariés ont accès à 5 ou 6 modules différents, contre 3 au plus dans les autres entreprises.

Ce sont les plus grandes entreprises qui recourent le plus fréquemment aux stages de perfectionnement (plus de 3 stages sur 10), les entreprises de moins de 50 salariés n'y participant pratiquement pas. Mais quelle que soit la taille de l'entreprise, elle recourt à une diversité de stages, de 6 à 9 modules différents. C'est la spécialisation des modules et leur adaptation à des publics spécifiques qui expliquent cette dispersion et constituent un indicateur de leur réussite.

*- Le cas des stages multiples.*

Quand les stages s'effectuent dans deux modules, les combinaisons les plus fréquentes sont, par ordre d'importance décroissant :

- Initiation - Approfondissement, dans 60% des cas ;
- Perfectionnement - Perfectionnement, dans 12,8% des cas ;
- Approfondissement - Perfectionnement, dans la même proportion. Dans ce dernier cas, l'itinéraire le plus fréquent part d'un stage sur les matériels et méthodes des automatismes pour se poursuivre en automatisme ou pneumatique dans les trois quart des situations ;
- Initiation - Initiation, dans 6,7% des cas ;
- Initiation - Perfectionnement, dans 4,9% des cas où les automatismes et informatique d'atelier sont combinés avec des spécialités (électronique, automatisme, pneumatique) ;
- Approfondissement - Approfondissement, dans 3% des cas.

Dans les autres cas, les différents stages s'effectuent dans un même module qui a alors été divisé en plusieurs stages, c'est la formation pratique à l'utilisation des logiciels qui est alors le plus souvent segmentée (jusqu'à cinq stages pour une même personne). Mais d'autres modules d'approfondissement et de perfectionnement ont également été subdivisés.

*Quand les stagiaires ont participé à 3 modules*, dans la majorité des cas (58%), les trois modules sont des modules de perfectionnement.

Vient ensuite la combinaison : 1 module d'Initiation et 2 modules d'Approfondissement. Dans ce cas, le module d'Initiation est la plupart du temps le module d'automatisme en atelier combiné avec des modules d'Approfondissement de gestion technique des ateliers. Mais le module d'initiation n'est pas systématiquement le premier module suivi.

La combinaison de module d'Initiation, un module d'Approfondissement et un module de Perfectionnement est aussi fréquente.

Trois personnes ont participé à 1 module d'Initiation et 2 modules de Perfectionnement.

Une seule personne a suivi un itinéraire de type de 2 modules d'Initiation, 1 module d'Approfondissement.

Il est à noter que des itinéraires semblables sont généralement le fait d'une même entreprise.

Seules trois personnes ont suivi quatre modules, dans lesquels c'est le perfectionnement qui est largement dominant.

Le bilan des itinéraires de formation est décevant du point de vue de l'objectif initialement affiché de progression dans les formations et d'accumulation des connaissances. Dans la majorité des cas, les salariés n'ont suivi qu'un seul stage; quand ils en ont suivi plusieurs, il ne semble pas que les formations répondent à une progression planifiée mais plus aux besoins immédiats de l'entreprise en compétences particulières.

### III. L'EFFORT DE FORMATION DE LA PROFESSION

Indépendamment du fait que l'engagement de développement de la formation signé avec les pouvoirs publics (Etat et Région) prévoyait la progression de l'effort de formation de l'ensemble de la profession mesurée par l'augmentation de la part de la masse salariale consacrée à son financement, il est intéressant d'établir un bilan global de l'effort de formation des entreprises. La question que l'on se pose, implicitement ou explicitement, est celle-ci : un tel programme de formation contribue-t-il à sensibiliser les entreprises à la nécessité de la formation et cette sensibilisation se traduit-elle par un effort financier mesurable ?

Sur la sensibilisation des entreprises en matière de nécessité de la formation, nous reviendrons plus loin. Cette partie du bilan sera donc consacrée au seul aspect financier de la formation, malgré le fait que cet indicateur ne soit pas le seul, ni nécessairement le meilleur pour mesurer le degré d'implication d'une profession dans la formation de ses salariés.

#### 1. *Un point de méthode*

Les réserves que l'on peut faire sur l'utilisation de cet indicateur augmentent quand on examine les outils dont on dispose pour le mesurer. Tout d'abord, la formation en entreprise recouvre des aspects multiples, dont la formation sur le tas, des actions habituelles non identifiées comme telles, etc. Ensuite, toutes les opérations de formation, dans le cadre du secteur textile, ne sont pas concentrées sur l'engagement de développement de la formation. Il existe d'autres programmes propres aux entreprises, là aussi difficilement identifiables en tant que tels.

Enfin, l'instrument de mesure est délicat à manier. Il existe une obligation légale en matière de dépenses de formation (1,1% de la masse salariale, 1,2% au total depuis 1987), contrôlée a posteriori par une déclaration annuelle obligatoire sur la "participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue", plus connue sous son numéro de référence à la Direction Générale des Impôts : l'imprimé 2483.

Cet imprimé comprend les différents renseignements nécessaires à la détermination du montant de la participation incombant à l'entreprise : montant des salaires versés au cours de l'année, montant des dépenses effectives, détail des versements effectués, nombre de salariés stagiaires et d'heures de stages selon la catégories socio-professionnelle du salarié et la nature de la formation suivie. Il correspond donc à un descriptif apparemment idéal pour suivre l'évolution de l'effort de formation.

Mais comme beaucoup d'imprimés administratifs complexes, celui-ci est mal rempli par les entreprises. Les informations manquantes sont nombreuses. La perception du sens de l'information par les entreprises laisse parfois à désirer, ce qui conduit à des réponses ne correspondant pas à l'information souhaitée. Les entreprises peuvent aussi porter dans les zones des indications correspondant à la satisfaction des obligations légales, sans chercher à comptabiliser les dépenses effectives qui peuvent dépasser ces obligations. Des comportements et attitudes multiples vis-à-vis du questionnaire qui conduisent à une information peu fiable. De plus, la collecte des déclarations par l'administration semble incomplète, ce qui empêche de cerner la totalité de la population des entreprises.

Malgré ces difficultés, les déclarations 2483 restent la base principale d'information. C'est celles-ci que l'on a réunies pour les trois années disponibles couvrant la préparation et la réalisation du programme de formation : 1985, 1986 et 1987. C'est également celles-ci que nous utiliserons par la suite pour dresser un bilan.

## *2. La population d'entreprises étudiée*

Dans le champs couvert par l'engagement de développement de la formation, les secteurs du textile et de l'habillement de la région Nord - Pas-de-Calais, nous avons identifié les formulaires 2483 de 530 entreprises en 1985, 576 en 1986 et 614 en 1987. Sans être totale, la couverture du champ est satisfaisante.

Les entreprises de l'habillement représentent 26% de la population en 1985, près de 30% en 1987, ce qui résulte d'une meilleure prise en compte des déclarations plus que d'une augmentation du nombre des entreprises. Dans le textile, les entreprises du tissage sont les plus nombreuses (17% de l'ensemble) suivies des entreprises de la bonneterie et de la filature (10% chacune). Ces différents poids relatifs résultent bien sûr du nombre des entreprises de taille réduite dans les secteurs du tissage et de la bonneterie, les entreprises de filature étant souvent plus importantes.

Près de six entreprises sur dix dans la population étudiée ont en effet moins de 50 salariés, près de neuf sur dix ayant au plus 200 salariés. L'image du tissu industriel régional se trouve là bien illustrée.

Les données permettent de distinguer parmi les entreprises celles qui ont eu recours aux formations entrant dans le cadre de l'engagement de développement. En 1985, 22% des entreprises recensées avaient participé au programme, un peu moins en 1986, moins de 20% en 1987. Il ne faut pas voir là une moindre participation des entreprises à ces formations (leur nombre reste constant de 120 à 122 entreprises selon les années), mais un effet de "déclaration". Les entreprises participant à l'engagement de développement, plus sensible au problème de formation, remplissent plus aisément les formulaires et la diminution de leur part relative tient à la meilleure prise en compte des autres entreprises du secteur.

Parmi les entreprises ayant participé à l'engagement de développement on notera la forte représentation de la filature (deux fois plus forte que sa représentation dans la population). Sont également sur-représentées, mais dans une moindre proportion, les secteurs de la préparation, de la filerie et de l'ennoblissement. Les industries textiles diverses et la bonneterie ont eu moins souvent recours au programme de formation étudié.

Tableau 12 : Evolution de la répartition des entreprises recensées selon leur taille

Activités des Entreprises	1985					1986					1987				
	Recensement des entreprises		Répartition des entreprises (%)			Recensement des entreprises		Répartition des entreprises (%)			Recensement des entreprises		Répartition des entreprises (%)		
	Ensemble	dont EDF (%)	Non EDF	EDF	Ensemble	Ensemble	dont EDF (%)	Non EDF	EDF	Ensemble	Ensemble	dont EDF (%)	Non EDF	EDF	Ensemble
- de 51 salariés	310	8,1	69,5	20,3	1,1	5	80,0	0,2	3,3	0,9	5	80,0	0,2	3,3	0,8
Filature	53	52,8	6,1	23,3	10,0	59	44,1	7,3	21,3	10,2	62	40,3	7,5	20,7	10,1
Ennoblement	34	26,5	6,1	7,5	6,4	35	34,3	5,1	9,8	6,1	38	28,9	5,5	9,1	6,2
Bonneterie	58	19,0	11,5	9,2	10,9	57	14,0	10,8	6,6	9,9	63	14,3	11,0	7,4	10,3
Tissage	88	26,1	15,8	19,2	16,6	101	21,8	17,4	18,0	17,5	100	21,0	16,0	17,4	16,3
Divers	118	7,6	26,6	7,5	22	119	7,6	24,2	7,4	20,7	130	8,5	24,1	9,1	21,2
Habillement	137	19,7	26,8	22,5	25,9	165	19,4	29,3	26,2	28,6	184	16,8	31,0	25,6	29,9
Ensemble	530	22,6	100,0	100,0	100,0	576	21,2	100,0	100,0	100,0	614	19,7	100,0	100,0	100,0

Source : Déclaration 2.483

### 3. Quelques indications globales

La mesure - très imparfaite pour les raisons indiquées - de l'effort de formation des entreprises du textile et de l'habillement de la région, montre une progression de la part de la masse salariale consacrée à la formation. De 1,22% en 1985 celle-ci passe à 1,44% dans le textile seul. Si l'on distingue les seules entreprises qui ont participé à l'engagement de développement de la formation, l'accroissement est du même ordre de grandeur que pour l'ensemble (+ 15% de 1985 à 1987), mais à des niveaux plus élevés (respectivement 1,55 ; 1,37 et 1,53% pour le textile, l'habillement et les deux secteurs réunis).

Estimation de l'effort financier des entreprises :

#### *Effort financier de formation*

Année	ENSEMBLE			E. D. F.		
	Textile	Habillement	Global	Textile	Habillement	Global
1985	1,21%	1,28%	1,22%	1,31%	1,48%	1,32%
1986	1,35%	1,09%	1,30%	1,43%	1,21%	1,43%
1987	1,44%	1,23%	1,40%	1,55%	1,37%	1,53%

Si l'on tente de situer cette mesure dans l'ensemble de l'effort de formation professionnelle, on constate que la profession textile se situe encore en deçà des moyennes nationales. En 1987, le taux moyen de la participation des employeurs au financement de la formation professionnelle continue s'est élevé à 2,54% de la masse salariale, contre 2,33% en 1986. Certains secteurs d'activité atteignent des niveaux nettement plus élevés que la moyenne : électricité (7,30%), organismes financiers (3,87%), constructions électriques (3,43%), sidérurgie (3,16%) et chimie (2,79%). Le textile, avec 1,52%, se situe loin derrière ces secteurs, à un point du taux moyen de l'ensemble des secteurs professionnels.

### 4. L'effort de financement de la formation

Le dépouillement des documents 2.483 donne des informations surprenantes qui traduisent largement la mauvaise qualité des informations qu'ils contiennent. Ces documents ont été exploités bruts, sans aucun redressement, par ailleurs hors de notre portée d'un point de vue technique. Pour seule indication de l'approximation des données, on remarquera que la part des entreprises qui n'engagent aucune dépense de formation varie de 5,0% à 8,8%

(resp. 1986 et 1987), alors que les obligations légales situent l'effort de formation à 1,10% (jusqu'en 1986) ou 1,20% (1987 et années suivantes).

Globalement, si l'on situe la "barre" à 1,20% de la masse salariale, environ une entreprise sur trois (27,0% en 1987 ; 31,6% en 1985) reste sous ce niveau. Un peu plus de la moitié satisfait l'obligation légale ou la dépasse légèrement (54,3% en 1985 ; 55,4% en 1987). Moins d'une entreprise sur dix (6,8% en 1986 ; 7,9% en 1985) réalise un effort de formation dépassant 2,0% de la masse salariale. Notons toutefois qu'au cours des trois années étudiées, la part des entreprises qui, dans les déclarations 2.483, ne satisfont pas aux obligations diminue rapidement (- 7% l'an), tandis que la part de celles qui dépassent ce niveau s'accroît (60,5% des entreprises consacrent de 1,10 à 2% de la masse salariale à la formation en 1985 ; 65,8% en 1987).

*Répartition des entreprises étudiées selon leur taux de participation au financement de la FPC*

Année	1985		1986		1987	
	Nombre entrepr.	%	Nombre entrepr.	%	Nombre entrepr.	%
0,00%	28	5,3	29	5,0	54	8,8
0,01% à 1,09%	139	26,3	178	30,9	112	18,2
1,10% à 1,49%	288	54,3	293	50,8	340	55,4
1,50% à 1,99%	33	6,2	37	6,4	64	10,4
2,00% à 2,99%	26	4,9	21	3,7	35	5,7
3,00% à 3,99%	7	1,3	11	1,9	3	0,5
4,00% et plus	9	1,7	7	1,2	6	1,0
ENSEMBLE	530	100,0	576	100,0	614	100,0

Parmi les entreprises recensées, 120 ont participé aux formations de l'E.D.F. Ces entreprises présentent un profil particulier marqué par un engagement initial plus fort dans la formation dès l'origine du programme et qui s'accélère plus vite au cours des deux années suivantes. Ainsi, les entreprises situées au-dessous du seuil de 1,10% de la masse salariale ne représentent que 35,9% et 19,8% des entreprises ayant souscrit à l'E.D.F., contre respectivement 35,9% et 27% en 1986 et 1987 des entreprises du textile-habillement. Celles qui consacrent plus de 2% de la masse salariale à la formation constituent 15,8% en 1985 et 12,4% en 1987 des entreprises E.D.F., contre respectivement 7,9 et 7,2% de l'ensemble de la population. Les entreprises qui ont participé au programme étaient dès l'origine plus sensibles à l'effort de for-

mation, et la diminution observée des participations les plus importantes en 1987 est compensée par l'accroissement sensible des entreprises consacrant de 1,5 à 2% de leur masse salariale à cet objectif (de 12,5% en 1985 à 20,7% en 1987).

*Répartition des seules entreprises ayant participé à l'E.D.F. selon leur tour de participation au financement de la F P C*

Année	1985		1986		1987	
	Nombre entrepr.	%	Nombre entrepr.	%	Nombre entrepr.	%
0,00%	8	6,7	6	4,9	8	6,6
0,01% à 1,09%	30	25,0	32	26,2	16	13,2
1,10% à 1,49%	48	40,0	54	44,3	57	47,1
1,50% à 1,99%	15	12,5	11	13,1	25	20,7
2,00% à 2,99%	12	10,0	10	8,2	14	11,6
3,00% à 3,99%	4	3,3	3	2,5	1	0,8
4,00% et plus	3	2,5	1	0,8	-	-
<b>ENSEMBLE</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>

*Répartition des entreprises par taux de participation à la formation et par secteur d'activité (%)*

Secteur d'activité	Taux de participation						
	0,00%	0,01 à 1,09	1,10 à 1,49	1,50 à 1,99	2,00 à 2,99	3,00 et +	Ensemble
<b>Entreprises non EDF 1985</b>							
- Préparation	11,1	40,7	44,4	-	3,7	-	100,0
- Filature	-	-	100,0	-	-	-	100,0
- Filature	4,0	12,0	76,0	8,0	-	-	100,0
- Ennoblement	4,0	28,0	64,0	-	-	4,0	100,0
- Bonneterie	4,3	21,3	59,6	6,4	6,4	2,1	100,0
- Tissage	4,6	26,1	63,1	6,2	-	-	100,0
- Ind. textiles diverses	5,5	28,4	52,3	5,5	5,5	2,7	100,0
- Habillement	3,6	27,3	59,1	2,7	3,6	3,6	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>4,9</b>	<b>26,6</b>	<b>58,5</b>	<b>4,4</b>	<b>3,4</b>	<b>2,2</b>	<b>100,0</b>

<b>Entreprises non EDF 1987</b>							
- Préparation	4,3	13,0	69,7	4,3	8,7	-	100,0
- Filature	-	-	-	-	-	100,0	100,0
- Filature	5,4	27,0	62,2	2,7	2,7	-	100,0
- Ennoblement	3,7	25,9	59,3	11,1	-	-	100,0
- Bonneterie	7,4	5,5	61,2	14,8	7,4	3,6	100,0
- Tissage	5,1	15,3	64,5	11,4	3,7	-	100,0
- Ind. textiles diverses	10,1	22,8	54,6	6,7	5,0	1,6	100,0
- Habillement	14,4	22,9	51,7	5,9	3,1	2,0	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>9,3</b>	<b>19,5</b>	<b>57,4</b>	<b>7,9</b>	<b>4,2</b>	<b>1,7</b>	<b>100,0</b>
<b>Entreprises EDF 1985</b>							
- Préparation	-	33,3	33,3	22,2	-	11,1	100,0
- Filature	-	25,0	50,0	25,0	-	-	100,0
- Filature	7,1	21,5	39,3	7,1	21,5	3,6	100,0
- Ennoblement	11,1	44,4	33,3	-	11,1	-	100,0
- Bonneterie	18,2	9,1	36,3	9,1	9,1	18,2	100,0
- Tissage	4,3	34,7	39,2	21,7	-	-	100,0
- Ind. textiles diverses	-	33,3	44,4	11,1	11,1	-	100,0
- Habillement	7,4	14,8	44,4	11,1	11,1	11,1	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>6,7</b>	<b>25,0</b>	<b>40,0</b>	<b>12,5</b>	<b>10,0</b>	<b>5,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Entreprises EDF 1987</b>							
- Préparation	11,1	33,3	33,3	-	11,1	11,1	100,0
- Filature	-	-	50,0	50,0	-	-	100,0
- Filature	-	16,0	48,0	16,0	20,0	-	100,0
- Ennoblement	18,2	-	45,5	9,0	27,3	-	100,0
- Bonneterie	22,2	-	44,4	11,1	22,2	-	100,0
- Tissage	14,3	9,5	33,4	33,4	9,5	-	100,0
- Ind. textiles diverses	-	18,2	54,6	27,2	-	-	100,0
- Habillement	-	16,1	58,1	22,6	3,2	-	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>6,6</b>	<b>13,2</b>	<b>47,1</b>	<b>20,7</b>	<b>11,6</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>

*- L'effort de formation des différents secteurs du textile et de L'Habillement*

Parmi les entreprises qui n'ont pas souscrit à l'E.D.F., deux secteurs d'activité, la filature et l'habillement, se distinguent du mouvement général. Celui-ci est caractérisé par un recul de la proportion d'entreprises dont le taux de participation est inférieur à 1,10% et par une progression de celles qui consacrent de 1,10% à 2% de leur masse salariale. Filature et Habillement connaissent des mouvements inverses ; la part des entreprises à faible participation progresse de 16,0% à 32,4% de 1985 à 1987 en filature ; de 30,9% à 37,3% en Habillement. Mais il faut remarquer pour la filature qu'elle constitue le secteur d'activité qui dès l'origine faisait l'effort de formation le plus

important (84% des entreprises consacraient de 1,10% à 2% de leur masse salariale à la formation).

Dans tous les autres secteurs, la part des entreprises, dont l'effort de formation est significatif, progresse et atteint 7 entreprises sur 10 sauf dans les industries textiles diverses (6 entreprises sur 10).

Parmi les entreprises qui ont participé à l'E.D.F., aucune exception n'est à observer par rapport à la tendance générale. Dans tous les cas, la proportion des entreprises consacrant plus que l'obligation légale à la formation s'accroît, et plus remarquablement encore, la part des entreprises dont les taux de participation sont supérieurs à 2%, atteint plus de 20% en préparation, filature, ennoblissement, bonneterie (alors qu'elle ne dépasse jamais 9% sauf en bonneterie (11,1%) pour les entreprises qui n'ont pas participé à l'E.D.F.). On confirme ainsi que les entreprises de l'E.D.F. sont celles qui étaient les plus sensibles à la formation, et dont la progression de l'effort est le plus sensible. Dans l'ensemble, un tiers de ces entreprises consacrent plus de 1,50% de leur masse salariale à la formation en 1987, alors que ce n'était le cas que de 28,3% d'entre elles deux ans plus tôt. Par comparaison, ce n'est le cas que de 13,8% (en 1987) des entreprises n'ayant pas participé à l'E.D.F. (11,0% en 1985, ce qui indique la faible progression des investissements formation à ce niveau dans ce type d'entreprises).

*- L'effort de formation des petites, des moyennes et des grandes entreprises*

La répartition des entreprises selon leur taille et leur effort de formation confirme les observations du paragraphe précédent. Pour les entreprises qui n'ont pas souscrit à l'E.D.F., la proportion des entreprises déclarant moins de 1,10% de la masse salariale en formation voisine ou dépasse 30% et ne connaît pas d'évolution significative de 1985 à 1987, sauf pour les plus petites entreprises où elle a tendance à baisser (de 33 à 28,8% pour les entreprises de moins de 51 salariés). C'est également pour ces petites entreprises que la part de celles qui consacrent de 1,10% à 2,0% de leur masse salariale à la formation connaît la plus forte progression (de 61,4% à 66,9%) alors que dans les autres catégories de tailles, elle a tendance à diminuer (de 64,8% à 63,5%) dans les entreprises employant de 51 à 200 salariés ; de 75 à 53,8% dans celles de 200 salariés et plus). Mais dans le cas de ces dernières, la proportion des entreprises consacrant plus de 2,00% à la formation passe de rien à 19,3%.

Chez les petites entreprises, le nombre de celles qui accroissent leur contribution au financement de la formation augmente significativement et 7 sur

10 d'entre elles dépassent le niveau légal de participation. Dans les grandes entreprises (plus de 200 salariés) l'augmentation de l'effort de formation se traduit surtout par une progression des entreprises dont le taux de participation dépasse 2% de la masse salariale (une entreprise sur cinq est dans ce cas). Dans la classe des entreprises moyennes (de 51 à 200 salariés) la répartition des entreprises selon leur taux de participation ne se modifie pas significativement entre 1985 et 1987 : trois sur dix présentent des taux inférieurs à 1,10% ; 6 sur 10 de 1,10% à 2% ; et moins d'une sur dix un taux supérieur à 2%.

Cette nette différence de comportement entre les entreprises qui n'ont pas participé à l'E.D.F. (progression de l'effort de formation dans les plus petites, stabilité chez les entreprises moyennes, forte progression des participations élevées : plus de 2% de la masse salariale, chez les plus grandes) ne se retrouve pas dans les entreprises qui ont participé au programme de l'E.D.F.. Dans toutes les classes de taille, la part des entreprises qui déclarent consacrer moins de 1,10% à la formation régresse ; dans toutes les classes de taille, la proportion d'entreprises affectant un taux compris entre 1,10% et 2% progresse. La grande différence se situe au niveau des efforts de formation élevés, toujours 3 à 4 fois supérieurs à celui des entreprises de même taille n'ayant pas participé à l'E.D.F.. Mais quelle que soit la taille de l'entreprise, la proportion d'entreprises consacrant plus de 2% au financement de la formation reste stable en 1985 et 1987 (après avoir décliné en 1986) ou recule légèrement. Tout se passe comme si la part des entreprises faisant un effort supérieur à la moyenne des entreprises du secteur se stabilisait, faute de moyens dans une conjoncture défavorable.

## 5. Conclusion

Les quelques éléments que l'on peut tirer de ce rapide traitement des documents 2.483, traitement limité par la faible qualité des informations disponibles pour une étude plus approfondie (notamment les indications concernant stages et stagiaires sont trop incomplètes et imprécises pour faire l'objet d'une étude précise), peuvent être résumés dans les propositions suivantes :

\*globalement, la progression des taux, de participation au financement de la formation professionnelle continue, indiqués dans les engagements souscrits lors de la signature de l'E.D.F. est atteinte pour l'ensemble du secteur.

\*Les entreprises qui ont souscrit et participé à l'E.D.F. ont, dans leur grande majorité, des taux de participation nettement supérieurs à ceux du secteur ; un tiers d'entre elles présentent des taux supérieurs à 1,50% dès 1987.

\*Les petites entreprises ont connu une progression de l'effort de formation supérieur à celui des autres entreprises, d'autant plus important qu'elles partaient d'un niveau initial moins élevé.

\*Les grandes entreprises (plus de 200 salariés) consacrent plus de 2% de la masse salariale à la formation professionnelle continue dans un cas sur cinq quand elles ont participé à l'E.D.F.

\*Dans les différents secteurs de l'activité textile, la participation des entreprises tend à s'aligner sur le niveau du secteur au taux de participation le plus élevé initialement (la filature), surtout pour les entreprises ayant participé à l'E.D.F. ; ainsi 84% des filatures dépassent le niveau légal, 81,3% des entreprises de l'ennoblissement ; 77,7% de celles de la bonneterie ; 76,3% des tissages ; 81,8% des industries textiles diverses ; 83,9% de l'habillement.

*Répartition des entreprises par taux de participation et taille d'entreprise (%)*

Secteur d'activité	Taux de participation						
	0,00%	0,01 à 1,09	1,10 à 1,49	1,50 à 1,99	2,00 à 2,99	3,00 et +	Ensemble
<b>Entreprises non EDF 1985</b>							
- 51 salariés	4,2	28,8	58,6	2,8	2,8	2,8	100,0
51 à 200 salariés	6,7	21,9	56,2	8,6	5,7	0,9	100,0
201 à 500 salariés	5,9	17,6	76,5	-	-	-	100,0
501 salariés et plus	-	33,3	33,3	33,3	-	-	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>4,9</b>	<b>26,6</b>	<b>58,5</b>	<b>4,4</b>	<b>3,4</b>	<b>2,2</b>	<b>100,0</b>
<b>Entreprises non EDF 1987</b>							
- 51 salariés	10,1	18,7	59,6	7,3	3,0	1,3	100,0
51 à 200 salariés	7,9	21,4	57,1	6,4	5,7	1,5	100,0
201 à 500 salariés	4,0	20,0	30,0	25,0	10,0	5,0	100,0
501 salariés et plus	-	16,7	33,2	16,7	16,7	16,7	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>9,3</b>	<b>19,5</b>	<b>57,4</b>	<b>7,9</b>	<b>4,2</b>	<b>1,7</b>	<b>100,0</b>
<b>Entreprises EDF 1985</b>							
- 51 salariés	4,0	24,0	40,0	12,0	4,0	16,0	100,0
51 à 200 salariés	9,8	21,6	39,2	13,7	9,8	6,0	100,0
201 à 500 salariés	3,8	23,1	57,7	7,7	7,7	-	100,0
501 salariés et plus	5,6	38,9	16,7	16,7	22,2	-	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>6,7</b>	<b>25,0</b>	<b>40,0</b>	<b>12,5</b>	<b>10,0</b>	<b>5,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Entreprises EDF 1987</b>							
- 51 salariés	4,2	16,7	41,6	16,7	20,8	-	100,0
51 à 200 salariés	8,3	13,4	53,3	15,0	8,3	1,7	100,0
201 à 500 salariés	4,8	14,3	42,8	33,3	4,8	-	100,0
501 salariés et plus	6,3	6,3	37,5	31,3	18,8	-	100,0
<b>Ensemble</b>	<b>6,6</b>	<b>13,2</b>	<b>47,1</b>	<b>20,7</b>	<b>11,6</b>	<b>9,8</b>	<b>100,0</b>

## CHAPITRE 4. - LE POINT DE VUE DES ACTEURS

### I. LES ORGANISMES DE FORMATION

Les points de vue des organismes ayant participé au programme ont été recueillis par des entretiens systématiques auprès des responsables de formation. La presque totalité de ces Organismes a participé au Club Textile dès sa création, à l'exception d'un organisme entré en Juin 1984, de deux autres entrés dans la réalisation des stages sans avoir participé à leur élaboration (en 1986 et 1987), ainsi que des centres spécialisés des bassins d'emploi hors métropole régionale.

L'adhésion à la philosophie du programme est donc forte et on ne relève aucune divergence quant à sa conception, même de la part des organismes ayant rejoint le programme.

Les modalités pratiques des stages ne font également l'objet d'aucune critique ; la durée, le lieu de réalisation (souvent l'organisme lui-même), les relations avec les entreprises, sont toujours satisfaisants.

Les seules observations concernent les effectifs de stagiaires. Une première fois une distinction apparaît entre les organismes spécialisés dans la formation continue et professionnelle et les organismes liés à des établissements de formation initiale. Pour les premiers, le nombre de stagiaires dans un stage ne pose pas de problème : il fait en quelque sorte partie du contrat de formation passé avec les entreprises et, une fois accepté, l'organisme rend le service pour lequel il a contracté, quel que soit le nombre de stagiaires. Pour les seconds, le nombre de stagiaires a été beaucoup réduit (moyenne de 3 stagiaires par module), ce qui incite à des réserves quant à l'efficacité "économique" de ces stages du point de vue de l'Organisme, même si l'efficacité pédagogique des petits effectifs apparaît clairement.

Cette réserve est accentuée par la difficulté d'organisation des stages par les organismes de formation initiale. Fortement tributaires des disponibilités (ou plutôt en l'état actuel des locaux, des indisponibilités) en locaux de cours, et des emplois du temps des personnels enseignants qui effectuent ici des heures complémentaires, ces Organismes estiment l'investissement organisationnel (mesuré par le temps consacré) peu proportionné à l'effort de formation réalisé.

Pour les organismes de formation continue et professionnelle, les planings des formateurs et d'utilisation des salles et des matériels ont été adaptés aux exigences du programme sans difficulté notable.

Du point de vue de l'acquis pédagogique, le programme a été l'occasion pour les organismes :

- de remodeler, d'affiner, voire dans certains cas de repenser leurs pratiques pédagogiques vis-à-vis des types de publics formés.

- de se familiariser avec le langage textile et, plus largement, de mieux percevoir l'importance du langage de spécialité dans les pratiques de formation.

- d'effectuer un certain nombre de recherches pédagogiques, dont plusieurs ont débouché sur la production d'outils de formation (transparents, mais aussi, didacticiels, logiciels, maquettes, etc) largement réutilisables dans d'autres cadres.

- dans certains cas d'acquérir une formation de formateurs, adaptée à une action particulière, mais elle aussi entrant dans la capitalisation des pratiques de formation.

Aucune critique ne s'élève quant aux acquis en matière pédagogique. De ce point de vue, il semble que l'on ait là un des meilleurs résultats de programme, qui mériterait un bilan particulier à dresser avec les organismes de formation. C'est un bon exemple de la "rentabilité invisible" de ce type d'opération.

Globalement, la qualité des relations nouées avec le G.R.I.T. d'une part, les entreprises d'autre part et entre organismes de formation enfin, est jugée bonne. La plupart des organismes estiment avoir bénéficié d'une qualité relationnelle très forte et que des relations d'un type nouveau se sont liées entre industriels et formateurs et, peut-être plus important encore, entre organismes de formation. Tous reconnaissent que le contact avec les entreprises leur a permis de mieux se placer pour le développement de leur activité. Certains regrettent de n'avoir pas utilisé au mieux les possibilités de coopération entre organismes de formation et pensent s'organiser pour les utiliser mieux dans des phases ultérieures de travail.

Cependant, certains organismes de formation formulent des réserves quant aux modalités de collaboration et de répartition des stages. Pour eux, le Club avait pu jouer un meilleur rôle de coordination et de rencontre dans la distribution des stages. Cette réflexion s'accompagne de critique de l'esprit de "mise en concurrence" des organismes de formation, qui correspondraient peu, selon le point de vue des critiques, à l'esprit que le Club Textile aurait affirmé dans ses phases initiales, et à l'investissement que ces organismes avaient réalisé lors de la phase de préparation du programme. Ce type de critique reste localisé et minoritaire et provient essentiellement des organismes ayant traité peu de stages.

Les investissements réalisés par les organismes de formation n'ont pu être chiffrés. La plupart d'entre-eux disposaient de moyens matériels et humains suffisants pour réaliser le programme. Quelques organismes ont cependant, dans le cadre du programme, réalisé des investissements :

- en personnels : quelques formateurs ont été embauchés, ainsi que du personnel "commercial", en nombre limité, mais pour des emplois permanents;
- en infrastructure : un organisme a investi en locaux correspondant à la création d'un service de formation, en liaison avec le programme Club Textile;
- en matériels, surtout informatique (micro-ordinateur complétant un parc existant, logiciels, vidéo), quelquefois en machines spécifiques.

Certains organismes déclarent avoir souhaité investir, mais ont été limités par leurs moyens financiers. Tous ceux qui ont investi estiment que leurs investissements ont d'ores et déjà été rentabilisés ou le seront dans un délai court.

Si l'on s'intéresse aux recettes financières, les organismes sont plus discrets sur les chiffres. Un seul organisme reconnaît clairement et ouvertement que l'opération a été bénéficiaire. Les organismes de formation initiale estiment de leur côté que l'opération, coûteuse en temps de préparation, n'a pas eu le rendement escompté (bien que pour eux, la rentabilité se calcule d'une manière spécifique, n'étant pas pour leur activité principale intégré au secteur marchand).

Les autres organismes n'évoquent que du bout des lèvres la rentabilité de l'opération, certains reconnaissent avoir fait du chiffre d'affaires, sans pour autant pouvoir se prononcer sur les bénéfices retirés de cette partie de leur activité.

## II. LES ENTREPRISES

Le point de vue des entreprises sur le programme de formation ne pouvait pas, pour des raisons matérielles, être recueilli auprès des 206 établissements ayant envoyé un ou plusieurs de leurs salariés dans les différents stages. Aussi un échantillon de 26 entreprises, certaines comprenant plusieurs établissements, a-t-il été sélectionné. Il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif au sens statistique. Même si cette notion avait un sens quand il s'agissait de recueillir des opinions sur un ensemble diversifié de phénomènes, il aurait été extrêmement difficile de prendre en compte la totalité des variables spécifiant la population. Le choix des entreprises a donc été opéré en essayant de tenir compte de la diversité des avis possibles. Figurent ainsi dans cet échantillon des entreprises de grande (plus de 2000 salariés) et plus petite taille (des établissements de 119 salariés et 68 salariés, pour les plus petits) ; des

entreprises de l'habillement, de la confection et du textile, et pour ces dernières, des entreprises de toutes les branches d'activité ayant participé au programme ; des entreprises ayant envoyé un grand nombre de salariés (plusieurs centaines) dans des modules variés et des entreprises n'ayant formé qu'une dizaine de salariés dans un seul module ; des entreprises ayant recouru aux services d'une diversité d'organismes de formation. Il faut cependant reconnaître que ne figurent dans cet échantillon que des entreprises de la métropole Lille-Roubaix-Tourcoing et de la Vallée de la Lys ; en sont donc exclues les entreprises des bassins textiles du Cambrésis, du Valenciennois, du Calaisis et du Pas-de-Calais dans son ensemble, et a fortiori des autres régions (notamment Picardie).

Cette approche limitée, dont on pourra tirer les enseignements pour la mise en place d'opérations de suivi plus complètes par la suite, a été menée grâce à des entretiens approfondis avec les chefs d'entreprise eux-mêmes, ou les responsables du personnel ou de la formation, quand ceux-ci existaient. Dans tous les cas, c'est la personne la plus proche du problème de la formation dans l'entreprise qui a été abordée et invitée à donner son avis sur le déroulement et le résultat des stages de formation réalisés dans le cadre de l'engagement de développement de la formation.

Les résultats de ces entretiens permettent de dégager trois grands axes des propos des responsables de formation, regroupant 18 thèmes qui sont presque tous systématiquement abordés par les locuteurs. Ces axes et ces thèmes se présentent ainsi :

### ***Axe 1 : Caractéristiques de la situation de l'entreprise***

- \* Thème 1 : l'existence et le rôle du service de formation.
- \* Thème 2 : les changements techniques dans l'entreprise.
- \* Thème 3 : les changements concernant le travail, son organisation, la qualification des salariés.
- \* Thème 4 : la politique de recrutement, de promotion et d'emploi.
- \* Thème 5 : l'existence de groupes de progrès ou de structures d'échange dans l'entreprise.

### ***Axe 2 : Considérations concernant le programme de formation.***

- \* Thème 1 : modules utilisés et raisons de leur choix.
- \* Thème 2 : organismes de formation et jugements sur ces organismes.
- \* Thème 3 : nature de la demande des salariés.
- \* Thème 4 : diffusion de "l'effet formation" dans l'entreprise.
- \* Thème 5 : jugements sur la pédagogie appliquée.
- \* Thème 6 : obstacles rencontrés à la formation.
- \* Thème 7 : modalités de sélection des salariés.
- \* Thème 8 : évaluation d'ensemble du programme.

### ***Axe 3 : Politique de formation de l'entreprise.***

- \* Thème 1 : plan de formation.
- \* Thème 2 : nature des diverses formations assurées.
- \* Thème 3 : effort financier de formation.
- \* Thème 4 : besoins de formation identifiés.

Le principal critère de discrimination est constitué par la présence du plan de formation. Elle permet de distinguer trois groupes d'entreprises qui ont des opinions et des comportements différents vis-à-vis de pratiquement toutes les autres variables. Les trois groupes peuvent être désignés de la manière suivante :

1. entreprises disposant d'un plan de formation ancien ;
2. entreprises ayant constitué ou élaboré un plan de formation parallèlement ou incitées par l'engagement de développement de la formation ;
3. entreprises n'ayant pas de plan de formation.

#### ***1. Les entreprises disposant d'un plan de formation***

Ces entreprises sont, dans notre échantillon, les plus grandes par la taille et intégrées à des groupes textiles connus. Elles disposent toutes d'un service de formation à un double niveau, celui du groupe et celui des unités de production. A ce dernier niveau, une personne au moins, cadre ou plus rarement agent de maîtrise, a la responsabilité de la formation, tant au niveau de la comptabilité (coûts, subventions, tenue des états administratifs) qu'à celui de la préparation du plan, de la sélection des formés, du suivi des formations, et plus rarement, de leur évaluation.

Ces pratiques sont anciennes (les plans de formation les plus anciens remontent aux années 1970) et souvent trouvent leur origine dans un centre d'apprentissage propre à l'entreprise qui accueillait, quelquefois depuis plusieurs dizaines d'années, les nouveaux embauchés pour leur donner une formation textile ou une adaptation au poste de travail sous la responsabilité de moniteurs ou d'agents de maîtrise, eux-mêmes formés par des stages spécifiques à la distribution de connaissances et de méthodes de travail.

Ces centres de formation internes ont presque tous disparus dans leur forme traditionnelle depuis le début des années 1980. A cela deux raisons : la première est bien entendu la nette diminution des recrutements ; la seconde, la technicité plus grande des matériels qui demande des compétences spécifiques dont ne disposent plus toujours les agents de maîtrise. Ils sont remplacés par le C.I.A. qui, pour toutes les entreprises interrogées, joue un rôle irremplaçable dans la formation des ouvriers, même si certains regrettent que sa compétence soit limitée à ce niveau professionnel.

a) *Les entreprises les plus "modernes"*

Sans être les seules dans ce cas, les entreprises de ce groupe sont toutes engagées dans des programmes de modernisation de leur outil de production. Celui-ci prend de multiples formes : de l'implantation de machines informatiques dans les ateliers (« depuis 1986, il y a dans chaque atelier au moins une machine que l'on peut qualifier de "nouvelles technologies" »), à la constitution de filières intégrées, limitant les manutentions intermédiaires (préparation, filature, bobinage, assemblage, retordage), ou de l'automatisation complète de sous-ensembles techniques (magasins automatisés, acheminement informatisé des matières et produits, teinture automatisée).

Plus encore que le changement technique ce sont les tentatives de modifier les organisations et les contenus du travail qui caractérisent ces entreprises. Toutes sans exception sont lancées depuis quelques années (1983 le plus souvent) dans des expériences d'organisation du travail. Certaines sont rendues nécessaires par la logique des filières continues de production qui demandent aux salariés plus de polyvalence, à l'entreprise de concevoir à nouveau des modèles d'implantation et de circulation, des formes de coopération des travailleurs. Des équipes de travail sont apparues et se multiplient.

D'autres sont plus anciennes et peuvent être regroupées sous la désignation de "polyvalence". Les salariés moins nombreux (« une unité produisait 6 tonnes/jour avec 80 salariés, une seule filière assure la même production avec 30 personnes en trois équipes - 8 opérateurs, un mécanicien et un contremaître par équipe, ces deux derniers étant destinés à travailler sur l'ensemble des équipes à court terme ») doivent pouvoir assurer des tâches multiples sur la filière. La polyvalence nécessaire a souvent été dans ces entreprises un début de réflexion sur la nécessité de la formation (pour certaines dès 1974).

C'est également dans ces entreprises que l'on trouve la réflexion la plus poussée sur les contenus du travail et des tâches et l'association des salariés à ces réflexions. Pour une partie d'entre-elles, des groupes de réflexion qui deviendront des groupes de progrès ensuite, ont été créés et fonctionnent dès le début des années 1980 et interviennent dans les domaines de la sécurité, de l'amélioration des conditions de travail et des suggestions en matière d'organisation de la production.

La seule caractéristique qui rapproche ces entreprises des deux autres groupes concerne la politique d'emploi : elle est uniformément tournée vers une baisse des effectifs, avec des mouvements de restructuration qui, dans les deux dernières années, ont pu concerner plusieurs dizaines ou centaines de travailleurs.

Mais toutes ces entreprises ont maintenu un certain volume de recrutement depuis 1985, principalement centré sur les jeunes, avec deux niveaux de

recrutement. Les apprentis d'une part dont une partie (du tiers à la moitié des effectifs recrutés sur contrat à durée déterminée) sont conservés dans l'entreprise. Des recrutements aux niveaux baccalauréat, BTS ou DUT, pour quelques unités et des postes spécifiques.

Cette double politique est un reflet de l'hésitation de la plupart des entreprises quant à la nature des recrutements à effectuer. Elle se traduit par cette stratégie de "couverture" : on prend quelques unités "nouvelles" (les diplômés, jeunes sortant de l'appareil scolaire) au titre de spécialités ; on prend également quelques jeunes selon les processus traditionnels en espérant les mener au CAP, voire au delà.

Ce qui différencie toutefois ce groupe d'entreprises des deux autres sous ce rapport, c'est qu'une décision a été prise, quelquefois implicitement, de conserver le plus grand nombre de travailleurs en place, et donc de recourir à la formation pour accompagner le changement technique : *« nous avons fait le pari de vivre la modernisation avec le personnel en place, quoi qu'il en coûte »*.

*b) Un jugement très favorable au programme de formation du Club Textile.*

Les entreprises du premier groupe sont aussi celles qui ont envoyé le plus de salariés dans les modules les plus nombreux. Mais leur attitude vis-à-vis des organismes de formation est sélective : elles leur confient leurs salariés, mais dès le premier signe de difficulté elles le quittent et recherchent un organisme plus adapté. Les critiques adressées aux organismes de formation sont de deux types. Le premier concerne l'adaptation du niveau de la formation au public formé pour constater que *« les organismes croyaient s'adresser à des gens de niveau assez élevé alors que c'était totalement faux »*. Elles ne concernent que quelques organismes, pour quelques modules, notamment les plus spécialisés du type perfectionnement. Le second type de critique est relatif au langage utilisé par les formateurs. Si l'objectif de familiariser les salariés avec le langage des nouvelles technologies semble avoir été atteint dans les modules d'initiation, dans certains modules d'approfondissement ou de perfectionnement des difficultés d'utilisation des concepts et termes semblent être apparues. Celles-ci sont cependant limitées en nombre et ne concernent jamais la totalité d'un groupe formé. En fait, il faut sans doute lier cette critique avec le mode de recrutement des stagiaires.

En effet, celui-ci est très variable d'une entreprise à l'autre. Quatre pratiques peuvent être dégagées, qui sont quelquefois utilisées simultanément :

a) aucune sélection et pas de préparation de l'opération de formation. On procède alors par affichage et on accepte les volontaires qui se présentent. Ils sont peu nombreux la première année, mais leur nombre s'accroît ensuite et nécessite la mise en place de procédures de sélection.

b) mise en place d'une procédure de sélection par rencontre des différents responsables, des chefs d'ateliers, qui désignent les personnes les plus aptes, selon leur point de vue, à suivre la formation. Ce comportement est justifié par la volonté de recruter des gens motivés avec un niveau de formation correspondant aux exigences perçues du programme.

c) mise en place d'une procédure de formation "en cascade". Les agents de maîtrise sont formés en priorité et chargés de distribuer la formation en sensibilisant les salariés. Les ouvriers d'entretien et les salariés sont ensuite formés. Cette pratique demande une planification des formations en fonction d'objectifs définis pour l'ensemble de l'unité ou pour certains ateliers.

d) formation systématique des salariés appartenant à une unité de production modernisée, à une filière de production. Dans ce cas, tous les salariés, cadres, agents de maîtrise et ouvriers de production suivent ensemble les mêmes modules, conçus alors sous la forme d'un stage interne à l'entreprise.

Il va sans dire que les critiques relatives au langage utilisé et aux difficultés de compréhension des salariés correspondent aux modes de recrutement a) et surtout b). Dans les deux autres cas, ces critiques sont absentes.

Dans toutes les entreprises de ce groupe, les responsables mettent en évidence un effort de diffusion de la formation au fil des années. Pour les premiers salariés la crainte de se retrouver à l'école existait ; elle a pratiquement disparu dans tous les modules dès les premiers contacts, si bien que presque toutes les entreprises se sont retrouvées confrontées à une demande de suivi de la part des premiers stagiaires (« *c'est trop court* », « *qu'est-ce qu'on fait après ?* »), notamment après les modules d'initiation. Dans la plupart des cas ces demandes ont été satisfaites, dans la limite de faisabilité pour l'entreprise.

Cette limite est de deux types. Le premier est présent dans toutes les entreprises, dans les trois groupes. Le second est plus rarement évoqué, surtout dans ce groupe : on le retrouvera plus fréquemment dans les deux autres.

D'un côté on évoque les problèmes de production, raison traditionnelle de limiter les formations en milieu industriel. Il est vrai que le problème est d'autant plus accentué que les personnels sont moins nombreux et plus spécialisés : les absences sur le temps de travail deviennent difficile à gérer. Mais alors que dans les autres groupes d'entreprises cette difficulté est évoquée comme telle, sans solution possible, dans ce premier groupe elle est évoquée comme une difficulté organisationnelle quand il s'agit des ouvriers de production, qui trouve toujours une solution dans ce cadre, grâce notamment à l'utilisation de la polyvalence ou de la multifonction. Tout autre est le problème soulevé par les agents de maîtrise : quand la moitié des contremaîtres sont simultanément en formation, dans un système de production qui dépend largement de leur présence, les difficultés sont plus difficiles à résoudre.

De l'autre, on évoque la résistance des cadres (au sens large), voire de la direction de certaines entreprises, à la formation. Dans ces cas, le responsable de la formation présente son action comme une "bagarre quotidienne", pour sélectionner les personnes, pour justifier de l'utilité ou des résultats, avec un manque frappant d'arguments pour indiquer la rentabilité de son action. Il s'agit là, comme le disent ces interlocuteurs, d'un problème de "mentalités", qui demandera du temps pour être surmonté.

Du point de vue de la pédagogie appliquée dans les modules, toutes les entreprises du groupe ont mis en oeuvre les consignes du Club Textile : visite organisée de l'entreprise pour les salariés et les formateurs, présentation des matériels nouveaux. Pour une part, les formations ont été assurées dans leurs locaux. Les entreprises qui n'ont pas procédé de la sorte regrettent ensuite que les enseignements n'incluent pas plus de pratique, plus d'apprentissage sur le tas. On voit, à travers cette pratique et les regrets qui accompagnent son absence, l'importance du lien entre formation et situation concrète d'apprentissage. Ce lien est dans tous les cas valorisé par les responsables des entreprises.

Les seules réserves qui apparaissent en matière pédagogique concernent le langage utilisé (Cf. plus haut), quelquefois peu adapté aux stagiaires ; la durée unanimement jugée trop courte des stages ; le manque de prolongation, dans un même contenu, des niveaux de stage. Sur ce dernier point, plusieurs chefs d'entreprise jugent insuffisante la continuité assurée entre les niveaux d'initiation, d'approfondissement et de perfectionnement. Au sein même de chacun de ces niveaux, des étapes sur un même thème, auraient dû être prévues, permettant d'approfondir les notions acquises en un stage. La conséquence perçue de ce manque de progressivité interne est, dans certaines configurations, la faible utilité immédiate de la formation reçue.

Or, s'il est un point d'accord unanime, c'est celui qui concerne la nécessité d'utiliser la formation immédiatement dans le cadre du travail, pour rendre concret un acquis plus théorique.

A l'inverse, l'ensemble des entreprises reconnaît un acquis important dans l'apprentissage de relations étroites avec les organismes de formation, sur un mode moins "commercial" que les relations habituelles. Certaines ont même engagé, avec ces organismes, des programmes de développement de la formation dans le cadre de leur plan de formation (informatique, formation d'agents de maîtrise, programme qualité, etc...).

Enfin, si l'on cherche à réunir les éléments d'évaluation d'ensemble du programme, on obtient les observations suivantes:

- la plupart des entreprises n'ont pas mis en place, malgré l'importance du nombre de salariés concernés dans certaines, de procédure systématique d'évaluation. Une seule a établi un bilan quantitatif qui reprend le nombre de

salariés formés par type de formation, catégorie professionnelle, sexe, atelier. Toutes les autres procèdent par contacts, soit avec les salariés directement, soit indirectement auprès de l'encadrement intermédiaire.

- Sur cette base qualitative, l'évaluation est bonne ou très bonne de la part des responsables d'entreprise, notamment avec les points suivants :

- L'appréciation des salariés parvenue aux responsables d'entreprise montre très peu de mécontentement, hormis dans quelques cas sur l'accessibilité de la formation ou sur son utilité (notamment chez les cadres et agents de maîtrise ayant suivi des modules d'initiation). Cette appréciation positive se traduit dans un indicateur : l'accroissement sensible de la demande de formation ou de la prolongation de formation.

- Le mélange, au sein des mêmes stages, de différentes catégories professionnelles, ou de personnels d'entreprises diverses (dans le cas des stages inter-entreprises) a été très bien perçu par les stagiaires qui ont retiré de ces contacts un intérêt élargi pour la profession.

- Le programme a motivé énormément les salariés *« parce qu'il ne s'intéresse pas uniquement au travail, mais concerne aussi leur environnement, ce qu'ils perçoivent des évolutions de leur vie quotidienne »*.

- Les stages du niveau initiation ont assuré un excellent travail de préparation des esprits, ainsi qu'au niveau de l'accompagnement. Il ont joué "un rôle de facilitateur" dans les entreprises qui ont eu à entreprendre des changements techniques ou organisationnels.

- Les connaissances acquises le sont réellement et sont utilisables immédiatement : *« ce qui saute aux yeux c'est que la personne qui ne connaissait pas LOTUS, revient du stage, elle le connaît ; elle ne connaissait pas le traitement de texte, elle revient, elle l'utilise ; une personne de l'entretien qui ne connaissait pas l'hydraulique, elle revient, elle sait dépanner »*.

- Enfin, on peut relever un certain nombre d'indications concrètes évoquées dans différentes situations :

- la peur de la technique, de l'innovation, semble reculer. Les stagiaires se parlent entre-eux, parlent avec leurs enfants et leurs amis, discutent des possibilités d'évolution du matériel;
- le personnel intervient lui-même sur les machines;
- *« on a vu fleurir un certain nombre de petites améliorations, des suggestions qui venaient appuyer l'installation d'un automatisme »*;
- *« maintenant tout le monde donne son avis »* et on relance les groupes de progrès sur des bases nouvelles;
- certains salariés sont allés plus loin et suivent des cours du soir ou ont demandé à passer dans la préparation au CAP par unités capitalisables de conducteur de machines automatisées textile.

Dans l'ensemble, c'est donc un bilan positif qui est dressé par les responsables des entreprises de ce premier groupe.

### *c) Une politique de formation dynamique*

Toutes les entreprises du groupe possèdent un plan de formation (c'est le critère constitutif du groupe), ou un programme de formation élaboré. Celui-ci était, on l'a noté, avant 1983, centré dans la plupart des cas sur la formation des nouveaux entrants et l'acquisition de compétences textiles. La formation professionnelle continue était utilisée pour satisfaire les demandes individuelles dans les domaines les plus variés. Sauf exception, le plan de formation ne désignait pas une orientation cohérente conduite en fonction d'objectifs et de besoins clairement définis.

Ce n'est qu'à partir des années 1980, avec l'arrivée des changements techniques et organisationnels qu'une véritable politique de formation continue des personnels s'est mise en place. Elle repose d'abord sur la volonté du chef d'entreprise, puis sur la définition d'objectifs. Parmi ceux qui sont le plus souvent cités, on retiendra : ouvrir le personnel à l'arrivée des nouvelles technologies ; ne pas être effrayé ; maîtriser les concepts ; ne pas être étranger au langage utilisé lors de leur introduction ; avoir un minimum de personnes (agents de maîtrise, ouvriers d'entretien) dans les ateliers qui connaissent les automatismes et sont capables de discuter avec les spécialistes.

On le voit à l'énoncé, ces objectifs sont pratiques, immédiats, limités. Ils traduisent autant la perception d'un problème réel (l'absence de formation de la population ouvrière fait craindre une réaction de rejet et il vaut mieux informer au préalable) que l'interrogation des chefs d'entreprise eux-mêmes sur la nature des changements et les rapports nouveaux qu'ils supposent, tant dans l'entreprise qu'avec le monde extérieur (fournisseurs de matériels, techniciens hautement spécialisés d'installation, etc...).

Ces objectifs sont également "flous". Les entreprises du groupe, pourtant les plus sensibles à la formation selon notre critère (mais il ne faut pas oublier qu'il s'agit pour la plupart de grandes entreprises dans lesquelles les contraintes de gestion peuvent avoir entraîné la création d'un "service" formation, sans pour autant qu'il y ait de politique de formation : une au moins des entreprises concède que ce "service" est essentiellement là pour gérer les obligations nées des contraintes légales ; c'est aussi l'entreprise, on le verra plus loin, qui se limite à l'effort de formation défini par les textes), savent mal dépasser les contraintes de l'immédiat pour se projeter dans le futur. De là la dispersion des actions envisagées, qui concernent des objectifs et des catégories de personnels très divers : de la technique (automatismes, hydraulique, électronique, etc...) proprement dite, à la simple sensibilisation (savoir ce qu'est un clavier écran) en passant par l'économie ou la gestion de la qua-

lité, ou la préparation à un nouveau rôle (dont la définition reste implicite, on attend presque de la formation qu'elle le définisse) de la maîtrise.

Cette situation n'est pas surprenante et des éléments d'explication figurent dans les discours des responsables qui perçoivent là une des limites à leur action : le caractère "traditionnel" du fonctionnement même de l'activité textile, la dépendance très forte vis-à-vis de phénomènes conjoncturels ou de cycles courts dont les composantes sont difficilement prévisibles (mode, saisons avec leurs variations climatiques, changements de comportements sociaux-culturels), l'absence de réflexion systématique sur l'avenir et les stratégies de la profession (il n'est pour s'en convaincre qu'à écouter les interrogations, les incertitudes et les certitudes, des chefs d'entreprise en ce qui concerne la délocalisation de l'activité).

Néanmoins, un certain nombre d'axes d'action se dégagent de l'expérience de quelques années. S'ils ne font pas l'unanimité dans tous les cas, ils apparaissent nettement dans les entretiens avec les responsables de la formation dans les entreprises.

- La nécessité de maintenir les formations textiles en tant que telles est unanimement citée. Les quelques expériences de recrutement de personnels non textiles aux niveaux ouvriers, agents de maîtrise, techniciens, ont toutes conduit à leur donner a posteriori une formation textile classique. Le travail textile et confection conserve des spécificités liées à la manière travaillée, aux produits fabriqués, aux processus de transformation utilisés incontournable (pour le moment ?). Cette nécessité est encore accentuée par l'accroissement de la demande de polyvalence chez les opérateurs qui demande un apprentissage de l'ensemble de la chaîne de transformation et de son sens, de sa signification pour le travail et pour le produit. La recomposition des tâches textiles entraîne un recentrage des formations sur leur contenu proprement textile.

- Les divergences sur ce point concernent la méthode, avec les options suivantes : conserver l'apprentissage sur le tas en utilisant le système bien rodé des moniteurs-monitrices, au moins pour les formations ouvrières, en en modifiant le contenu pour l'étendre à l'ensemble de l'activité de l'entreprise ; recourir à l'appareil scolaire en utilisant la voie des diplômes textiles ou habillage, ce qui semble mieux correspondre aux exigences nées de l'élévation nécessaire du niveau de formation des salariés et de la prolongation de la scolarité ; utiliser l'appareil de la formation continue et ses différentes possibilités (CAPUC, congés individuels de formation, formations progressives par stages adaptés). Ce qui frappe dans l'attitude des responsables qui choisissent l'une de ces options, c'est leur certitude qu'elle est la bonne et que les deux autres ne sont pas utilisables soit d'un point de vue général, soit du point de vue de leur entreprise. Aucun d'entre-eux n'envisage d'utiliser simultanément les trois options ou deux d'entre-elles.

- Pour l'ensemble des personnes interrogées, la formation doit d'abord concerner les agents de maîtrise, puis - ou simultanément - les personnels d'entretien, et enfin les ouvriers de production. Il y a là l'exigence d'un maintien du fonctionnement du système hiérarchique, mais aussi l'utilisation des réseaux de proximité habituels des salariés dans une population peu ou pas réceptive à l'exigence de formation. Ceci ne signifie pas que la formation des premiers doit être plus importante que celle des derniers (hormis les formations techniques des ouvriers d'entretien). Globalement dans les entreprises de ce groupe, les volumes de formation traditionnellement favorables aux cadres au détriment des ouvriers, se sont inversés ou sont en voie de l'être.

- Peu d'entreprises pratiquent une formation "anticipatrice". Celles qui le font pratiquent sur des populations limitées, pour résoudre un problème précis, et toujours après une expérience préalable de type formation d'adaptation. Le refus des formations d'anticipation se fonde sur l'accord unanime concernant la nécessité d'utiliser immédiatement la formation reçue, sous peine de la perdre si elle n'est pas appliquée. Les formations d'anticipation ne se rencontrent donc que dans les entreprises qui, après une première opération de renouvellement des matériels et une formation consécutive, effectuent une seconde opération et cette fois possèdent l'expérience nécessaire pour la préparer.

Il n'y a donc pas de condamnation de principe des formations d'anticipation, mais la croyance ou le constat, que celles-ci ne sont efficaces que si elles débouchent immédiatement sur l'action. L'exemple des formations à la qualité dans une entreprise qui n'était pas prête à mettre en place l'organisation de la qualité est de ce point de vue parlant : salariés et responsables de formation considèrent que tout est à refaire sur la base d'objectifs maintenant définis dans l'organisation du travail.

Autre arbitrage, celui entre l'acquisition de compétences professionnelles utiles dans l'entreprise et les formations individuelles. Deux sous-ensembles d'entreprises se séparent de ce point de vue. Le premier, minoritaire, a condamné les formations individuelles à caractère non professionnel, ce que l'un des chefs d'entreprise appelle "les stages alibis". Si les formations des individus restent possibles en dehors du strict cadre de la formation nécessaire à l'entreprise, elle n'est favorisée que si elle concerne un projet professionnel : préparation d'un CAPUC, d'un BP, d'un BTS, préparation de l'examen d'entrée à l'université (E.S.E.U.), projet de reconversion professionnelle.

Le second, majoritaire, conserve un volant de financement des demandes personnelles, quelle que soit leur nature. Un simple relevé de quelques formations citées lors des entretiens donne un aperçu de la variété des demandes : dactylo, mécanique automobile, conducteur poids-lourd, conducteur d'engins de chantier, couture, cuisine, langues, informatique de base, coiffure, toilettage pour chiens. A ces demandes s'ajoutent, dans toutes les entreprises, les programmes : connaissance de l'entreprise, sécurité, législation économi-

que et du travail, conduite de réunion, etc... Entre 15 et 50% du budget formation des entreprises sont réservés à ces formations. Dans toutes, la tendance est à réduire cette part au bénéfice de l'acquisition de compétences professionnelles. Si on n'abandonne pas les formations individuelles ou si on ne les réduit pas au strict nécessaire, c'est essentiellement pour des raisons de climat social : *« on essaie de faire plaisir un peu et ça permet de faire voir que l'entreprise n'est pas seulement axée sur ce qui touche uniquement l'entreprise »*.

- Enfin, si lors de l'élaboration du programme de formation, l'enquête du **Club Textile** avait mis en évidence la difficulté des entreprises à cerner leurs besoins de formation, il semble que peu de progrès aient été réalisés depuis. Confrontés à une nouvelle demande, les chefs d'entreprise ne répondent que sur trois axes seulement :

- \*la poursuite des actions de formation aux nouvelles technologies, avec un souhait de progressivité plus grande, de diversification et de spécialisation pour mieux répondre à leurs besoins concrets ;

- \*la qualité, sans toutefois que cet axe soit précisé : le discours reste général et le plus souvent doublé par l'affirmation que *« la qualité on s'en est toujours occupé dans l'entreprise »* en citant des exemples de produits tenant une bonne place sur le marché ;

- \*la formation commerciale tournée vers l'exportation.

On remarquera que le premier thème correspond à la prolongation du programme existant, et on peut penser que celui-ci a pu susciter des besoins ou suggérer des éléments de constitution d'une politique de formation. Le second thème est celui introduit dans l'engagement de développement de la formation dans sa deuxième période. Le troisième correspond au discours ambiant et à un thème proposé dans la prolongation de l'engagement de développement de la formation. En d'autres termes, ou bien les thèmes retenus dans les programmes de formation correspondent exactement aux besoins des entreprises, ou bien celles-ci se limitent - faute d'une réflexion approfondie - aux thèmes identifiés collectivement par la profession. On ne peut que difficilement penser qu'au niveau d'entreprises de différentes branches, de différentes tailles, travaillant des fibres diverses, confrontées à des marchés très spécifiques, les seuls besoins de formation soient ceux de la collectivité. C'est là encore une indication de la difficulté des entreprises du secteur à se projeter dans l'avenir.

Cette rapide analyse des éléments de politique de formation dans les entreprises du premier groupe - celles possédant un plan de formation ancien - montre à la fois les limites (le plan de formation résulte souvent de la pression collective et n'est pas encore une démarche cohérente de l'entreprise) et les progrès réalisés depuis les années 1980. Dans les plus grandes entreprises et dans les groupes, une politique de formation commence à se mettre en place, à tâtons, au coup par coup, avec une cohérence d'ensemble difficile à mettre en évidence pour les responsables de formation ou d'entreprise ren-

contrés. Dans d'autres entreprises, souvent de taille plus réduite et disposant d'une autonomie de décision plus grande, les progrès sont plus marqués pour des actions limitées mais bien construites en fonction d'objectifs précis (formation d'un ensemble de personnels, formation d'une catégorie professionnelle à une technique ou à un aspect particulier de sa fonction).

Il reste à voir quels sont les effets de ces politiques en termes d'effort de formation. Pour l'année 1987, l'effort de formation des entreprises du textile et de l'habillement de la région Nord - Pas-de-Calais, s'élevait à 1,40% dans nos calculs d'après les déclarations 2483 (cf. plus haut) ; il s'élevait à 1,52% selon l'estimation de l'Union des Industries Textiles pour le seul secteur textile (y compris les textiles chimiques). Dans les entreprises rencontrées de ce premier groupe, le taux moyen s'élevait à 2,21% (hors FONGECIF) avec un espace de variation allant de 1,44% au plus bas à 3,50% au plus haut. Si l'on exclut ces deux extrêmes, le taux moyen s'établit à 2,10%, très nettement au-dessus des estimations globales précédentes.

## *2. Les entreprises ayant élaboré un plan de formation parallèlement à leur participation à l'engagement de développement de la formation*

Ce second groupe ne comprend pas de grandes entreprises, mais uniquement des entreprises de taille moyenne (de 100 à 1.000 salariés), certaines étant des établissements de groupes plus larges. Beaucoup comportent plusieurs unités de production.

La responsabilité de la formation incombe le plus souvent au chef d'entreprise ou au directeur du site industriel et quand un cadre s'occupe plus particulièrement de ce domaine, c'est parallèlement à d'autres activités. Un employé l'aide dans la tenue matérielle des activités, là aussi parmi d'autres tâches (gestion du personnel dans la majorité des cas).

### *a) Des changements techniques partiels et récents*

Ces entreprises n'ont pas encore connu, comme celles du premier groupe, de changements techniques importants. Des machines récentes ont été ponctuellement implantées, mais ne constituent pas l'horizon des salariés. Ceux-ci travaillent dans un cadre "habituel" de travail, ceci signifiant que les processus de transformation de la matière sont classiques et non que les matériels utilisés sont traditionnels. Mais dans tous les cas, aussi bien dans les unités textiles que dans celles de l'habillement, on "étudie" des changements prévus pour 3, 5 ou 10 ans. Notamment, la circulation des matières et produits ainsi que le stockage font l'objet d'une attention particulière, avec la conception de magasins informatisés sinon automatisés.

Les représentations des changements dans le travail se constituent alors sur la base de connaissances d'expériences menées par d'autres entreprises, de lectures ou de discours ambiants. Les formulations utilisées par les chefs d'entreprises restent très générales, non appliquées à leur entreprise, toujours formulées au futur : « dans cinq ans, notre personnel fera des saisies, tapera sur un clavier, questionnera, lira un écran » ; « *on demandera au personnel non de savoir coudre, mais de savoir se servir d'un terminal, de savoir gérer leur production* ».

Dans toutes les entreprises l'orientation est à la baisse de l'emploi, même si aucune n'est actuellement engagée dans un plan de restructuration : on ne renouvelle pas les départs, on compense une partie du turn-over. Les recrutements, peu nombreux, continueront de se faire de manière classique, mais avec une volonté de "monter le niveau" et de prendre « *des personnes sortant de l'école, avec le niveau CAP ou BEP* ». La justification de cette augmentation des exigences tient à la polyvalence accrue, perçue comme une nécessité, même si elle n'est pas encore répandue. Dans une des entreprises du groupe des groupes de production sont actuellement mis en place en se fondant sur le suivi de produits (habillement). Dans une autre entreprise, des groupes de progrès ont été envisagés il y a deux ans (1986-1987) et sont en place depuis Mars 1988 avec des ouvriers et des agents de maîtrise.

On trouve donc dans ce groupe, des entreprises encore peu confrontées aux contraintes du changement de système technique et dont les références pour l'appréhension de ces problèmes sont largement externes.

#### *b) Un jugement nuancé sur le programme de formation*

Ces entreprises ont moins participé au programme de formation que les premières. Pour des raisons d'effectifs certes, mais aussi parce que les besoins sont moins ressentis, sauf en matière de qualité.

Très significativement, aucun des responsables interrogés ne cite précisément de modules du programme. Quelquefois même s'introduit une confusion entre les modules de l'engagement de développement de la formation et d'autres formations (économie) menées par ailleurs. Le nombre des organismes de formation cités est réduit et aucune appréciation particulière n'est portée sur eux.

La sélection des salariés formés se fait par affichage ou demande au contremaître. Le nombre de personnes volontaire est réduit, mais en progression constante au cours des années dans toutes les entreprises. L'une d'entre elles note que « *pendant longtemps on a proposé des formations aux salariés qui répondaient "non" systématiquement. Après le début du programme des demandes sont venues et des personnes qui avaient fait les premiers stages sont venues demander des compléments* ». A une échelle plus réduite que

dans le groupe précédent, l'effet de diffusion de la formation dans un milieu plus résistant semble avoir encore joué dans un sens positif.

Les obstacles habituels à la formation, dont on a vu l'importance dans le discours des entreprises du premier groupe sont plus rarement évoqués, sans doute parce que ces entreprises sont moins concernées.

L'évaluation des stages est ici beaucoup plus sévère que dans le premier groupe, même si les réserves sont émises sur un fond d'adhésion d'ensemble aux intentions du programme. L'ensemble de ces réserves peut être formulé en quatre propositions :

- les stages sont trop légers, inadaptés en contenu et les personnes qui ont suivi les stages n'en retiennent plus rien un an après : *« c'est complètement évaporé »* (stages d'initiation).

- Le contenu des stages ne correspondait pas à l'idée que s'en faisaient les salariés quel que soit leur niveau : *« les gens voulaient faire de l'informatique, croyaient qu'ils allaient faire de l'informatique, mais l'informatique ne prenait que deux heures, une toute petite partie du stage »*.

- Il n'y avait pas de stages prévus pour les niveaux de formation des personnels salariés de ces entreprises. D'où des difficultés de compréhension (certains ont abandonné les stages), un certain ressentiment, et cela à plusieurs niveaux de compétences professionnelles : *« cela a donné faim à quelques personnes, mais tout était situé une marche trop haute »*.

- Enfin, problème de langage des formateurs, plus durement ressenti par les salariés qui participaient plus souvent à des stages inter-entreprises, où l'unité du groupe était plus réduite.

Ces observations recourent en partie celles faites par les entreprises du premier groupe. Si l'on essaie de mesurer le poids du "mécontentement", on peut reprendre la formule d'un chef d'entreprise qui résume assez bien la situation telle qu'elle est perçue : *« la moitié est revenue passionnée, l'autre moitié n'a pas retenu grand chose »*.

On remarquera la très forte liaison qui existe entre le caractère limité des changements technologiques et organisationnels dans ces entreprises et les réserves faites sur les stages de formation aux nouvelles technologies. Confrontés à cette observation, les responsables des entreprises ne la nient pas, et en tirent une conclusion déjà citée dans le groupe précédent : il ne sert à rien de faire des formations trop à l'avance. Les salariés pourvus d'une motivation générale concernant les nouvelles technologies de production, n'ayant pas l'expérience de changement concret, ont des attentes qui ne peuvent être satisfaites par un programme conçu pour répondre à des exigences immédiates. Les connaissances qu'ils acquièrent se perdent rapidement faute

d'utilisation et parce qu'une grande partie d'entre-elles n'ont pas de signification faute d'un environnement correspondant.

### c) *L'apparition de plans de formation*

Même si certaines de ces entreprises possédaient des centres de formation internes pour les niveaux ouvriers, conduits par un agent de maîtrise ou des moniteurs, elles les ont abandonnés il y a plusieurs années, quelquefois dès la fin des années 1970. Le renouveau de la politique de formation s'est fait entre 1986 et 1988. L'expérience la plus ancienne a donc moins de trois ans, la plus récente concerne un plan de formation pour l'année 1989.

La gestion de la formation était le plus souvent assurée par voie d'affichage. Dans le système le plus sophistiqué, l'entreprise remettait aux salariés un questionnaire en leur demandant d'exprimer des souhaits dans le domaine de la formation pour l'année suivante. Mais dans la plupart des cas, l'affichage des stages présents dans la région, dans tous les domaines, ou sélectionnés par l'entreprise, suffisait. Les salariés communiquaient leur intérêt et on satisfaisait les demandes en fonction de la personne, des contraintes de production et des coûts de la formation. Les demandes étaient acceptées ou refusées en fonction de critères variables, jamais systématiques, une entreprise indiquant même que la sélection tenait au hasard.

C'est la perspective de l'arrivée de nouvelles techniques de production qui, dans tous les cas, a conduit les entreprises à rationaliser leur démarche. Les plans se donnent des objectifs liés aux programmes d'investissement et tentent de préparer les salariés aux changements techniques en utilisant les initiations pour les ouvriers de production, les perfectionnements pour les ouvriers d'entretien. La sélection des personnels s'effectue selon deux critères : l'implantation prévue du matériel et le choix des agents de maîtrise ou des cadres.

Dans toutes ces entreprises c'est clairement le programme mis en oeuvre par le GRIT qui a servi de base à l'élaboration du plan de formation. La plupart de ceux-ci sont du reste décrits dans les termes même du programme de formation et sont conçus sur un schéma de progressivité qui lui correspond, aux variantes près concernant la spécificité des entreprises. Une seule entreprise a construit un schéma indépendant, concernant une organisation en groupes de production, pour lesquels elle pense assurer essentiellement une formation interne à l'entreprise.

La mise en route de ces plans de formation est difficile du côté des salariés. Habités à formuler des demandes individuelles et variées, ils comprennent mal les raisons du refus opposé aux formations « *de type ambulancier, dactylo ou couture* ». De leur côté, les entreprises conservent un fort volant de formation individualisée (50%) et envisagent de faire décroître ce volume

très progressivement au profit de la formation purement professionnelle, même si celle-ci n'exclut pas les formations individuelles.

Ces entreprises au nouveau plan de formation sont encore largement incertaines quant à ce que celui-ci doit comprendre. On note particulièrement qu'aucune d'entre-elles n'arrive à formuler clairement un besoin de formation autre que celui lié aux nouvelles techniques de production.

Enfin, du point de vue de l'effort de formation, l'attitude reste réservée. Aucune de ces entreprises, n'atteint la moyenne de 1,40% de la masse salariale que nous avons établie et les trois quarts d'entre elles se limitent, pour des raisons variées, à l'obligation légale de 1,20% en 1987. La plupart des responsables reconnaissent qu'il faudrait faire plus, mais qu'ils ne le peuvent que difficilement. Invités à donner un objectif idéal correspondant à leurs besoins perçus, ils citent le plus fréquemment le chiffre de 2% de la masse salariale.

### *3. Les entreprises sans plan de formation*

Le troisième groupe réunit les entreprises qui ne possèdent pas de plan de formation. Elles sont d'une taille moyenne inférieure à celles des groupes précédents et comprennent plus d'entreprises du secteur habillement. La responsabilité de la formation est moins clairement définie et incombe plus souvent à des responsables de production qu'à des responsables fonctionnels.

La plus grande partie de ces entreprises n'a pas abordé les changements techniques mais toutes s'y préparent. Un tiers possède cependant une ou plusieurs machines "nouvelles technologies", une d'entre-elles des automates programmables. Mais d'un point de vue général, on peut considérer ces entreprises comme les moins "techniquement avancées" de notre population.

Comme dans tout le secteur, la politique de l'emploi est orientée à la baisse, quelquefois très fortement (dans certaines entreprises les effectifs ont été réduits de plus de la moitié au cours des cinq dernières années). L'embauche est donc limitée à quelques cadres, éventuellement commerciaux et aux ouvriers de production.

Aucun groupe de progrès dans ces entreprises, mais dans un tiers des opérations de qualité intégrées le plus souvent dans une stratégie de montée en gamme des produits, sont développées.

#### *a) Un bilan favorable au programme de formation*

Le recours aux modules de formation par ces entreprises est limité en nombre, compte tenu de leur effectif moyen, mais elles utilisent une large

gamme de modules, de l'initiation au perfectionnement et à la qualité. Elles forment ponctuellement quelques personnes, en commençant presque toujours par la maîtrise. Les chefs et ouvriers d'entretien reçoivent des formations techniques (approfondissement ou perfectionnement).

Les demandes des salariés sont devenues plus nombreuses après la mise en route du programme, mais la sélection relativement rigoureuse des salariés (non sur les exigences, mais sur les contraintes de production) empêche d'accroître sensiblement le nombre des stages.

Le jugement sur les organismes de formation est nuancé, contenant toujours quelques réserves. Si l'on admet que quelqu'un de l'extérieur fait relativement mieux passer le message de formation parce qu'il n'est pas dans une relation impérative avec le salarié, on critique souvent le manque de cohérence avec les désirs et objectifs (souvent non formulés) de l'entreprise. On retrouve également quelques critiques concernant la pédagogie et le langage peu adaptés aux personnels textiles dans certains cas.

Mais c'est aussi dans ces entreprises que l'on rencontre les critiques les plus violentes contre les organismes de formation. Ces critiques ne concernent pas directement le programme du GRIT, mais l'ensemble du fonctionnement des organismes, accusés par exemple d'être « *de simples marchands de soupe* », « *capables de promettre n'importe quoi* », « *incapables de comprendre les entreprises* ».

L'évaluation d'ensemble est positive même si les entreprises estiment très difficile d'évaluer un programme de formation et ses résultats pour l'entreprise. A la différence des deux autres groupes d'entreprises, ce ne sont pas les contenus de la formation, mais les contacts des salariés avec l'extérieur qui font l'objet de commentaires. Tout semble se passer comme si les contenus de formation n'avaient qu'une importance très relative (les entreprises ne sont pas confrontées aux changements techniques) et que l'on valorisait l'ouverture des salariés : « *les gens sont revenus en me disant : "je suis content, j'ai rencontré un contremaître d'ailleurs et chez eux ils font comme ici, ou bien ils font comme ça"* » ; « *rien que le fait d'échanger des expériences, c'est positif* » ; « *dans l'ensemble, les gens étaient contents ; pour eux c'est une ouverture sur l'horizon des nouvelles technologies* ».

#### b) Une absence de politique de formation

Même s'il existe une sensibilité certaine aux problèmes de la formation, les entreprises de ce groupe n'en font pas un élément particulier de leur stratégie. Le besoin est ressenti globalement, plus souvent par rapport à une représentation de l'avenir que par rapport à un besoin réel. Encore, dans les entreprises ayant implanté de nouvelles machines, la formation fournie par le constructeur est-elle jugée comme la plus satisfaisante et suffisante. Le re-

cours à l'engagement de développement de la formation ne correspond donc pas à un besoin identifié : c'est parce que le programme se présentait comme un programme professionnel, doté de subventions, permettant de fournir des formations apparemment adaptées aux problèmes de l'industrie textile, sinon aux problèmes de l'entreprise, que l'on y a recouru.

Dans ces entreprises, la politique de formation, soit n'est pas ressentie comme nécessaire (« *ce n'est pas la peine de former les gens pour le travail qu'ils ont à faire* »), soit, pour être mise en place, devrait surmonter des obstacles considérables (« *il faut commencer par motiver la direction et l'encadrement. Sinon ce n'est pas la peine d'essayer de motiver le personnel à la formation. Or c'est ce qu'il y a de plus difficile* »). Dans l'ensemble, la formation (non pas en tant qu'obligation, ni que volonté des individus, mais en tant qu'élément d'une stratégie d'entreprise), est perçue comme inutile, ou trop difficile à mettre en place pour justifier de la part du responsable un investissement personnel coûteux. Il ne semble donc pas, hormis quelques cas individuels, que l'engagement de développement de la formation ait fait beaucoup progresser dans ces entreprises l'idée d'une politique formative. Ce qui bien sûr, ne signifie pas que des acquis individuels positifs n'aient pas été réalisés.

La traduction de cette politique ou de cette absence de politique de formation se trouve dans l'effort de formation : la majorité des entreprises consacraient en 1987 entre 1,20 et 1,24% de la masse salariale au financement de la formation. Une minorité dépasse ce niveau, le plus élevé atteignant 1,6%. En moyenne, c'est 1,34% de la masse salariale que ce groupe d'entreprise utilise pour la formation.

### III. LES SALARIES

#### 1. *Traitement et présentation des réponses*

Le questionnaire d'évaluation, outre les indications d'identité, comportait 46 propositions couvrant 4 thèmes : propositions concernant le contenu de la formation, la pédagogie des stages, l'intérêt de la formation et un bilan général de la formation. A chacune de ces propositions, il était demandé au répondant d'exprimer son accord ou son désaccord sur une échelle en 4 positions. L'ensemble des propositions correspond à des formulations utilisées par des stagiaires lors d'entretiens semi-directifs approfondis réalisés au préalable avec un échantillon d'entre-eux.

Le traitement a donc consisté essentiellement à mesurer les degrés d'accord et la fréquence de ces degrés pour les différentes propositions et à étudier la variation de ces fréquences selon certaines variables : sexe, âge, secteur d'activité, emploi occupé, stages suivis.

Des synthèses partielles pour chacun des thèmes et à l'intérieur de ceux-ci pour des ensembles cohérents de propositions, ont été réalisées. Pour celles-ci, on a attribué une note de 1 à 4 aux degrés d'accord et de désaccord, en tenant compte de l'aspect positif ou négatif de la proposition. Est considérée comme positive, une proposition d'évaluation favorable au programme de formation. Dans chaque thème, des propositions positives et négatives ont été utilisées. Des contrôles de cohérence interne ont été effectués.

Les synthèses correspondent donc à des notes résultant de l'addition des notes obtenues pour chacune des propositions. Ces notes, dont l'amplitude peut varier en fonction du nombre de propositions, ont été classées en : notes inférieures ou égales à la moyenne, notes correspondant à la mention passable, à la mention assez bien, à la mention bien, à la mention très bien, selon le schéma scolaire classique. C'est la répartition des notes dans ces mentions que l'on examinera au titre de l'évaluation.

On trouvera donc ci-après les résultats de cette évaluation, regroupés par thèmes et présentés dans l'ordre suivant : synthèse du thème, synthèses partielles quand nécessaire, réponses aux propositions les plus significatives :

1. évaluation du contenu de la formation,
2. évaluation de la pédagogie,
3. évaluation de l'intérêt de la formation,
4. bilan effectué par les stagiaires.

## 2. Caractéristiques du sondage

Nombre de réponses prises en compte : 1 000

Dont : 32% de femmes (36% de femmes en 1987 dans les entreprises de Roubaix-Tourcoing Vallée de la Lys)  
90% de français (79% en 1987)

Répartition par âge	échantillon	Roubaix-Tourcoing
moins de 29 ans	21%	29,4%
de 30 à 39 ans	40%	30,9%
de 40 à 49 ans	26%	22,5%
50 ans et plus	10%	17,2%
inconnu	3%	-

Niveau de formation : sans diplôme	12%
C.E.P.	17%
C.A.P. B.E.P.	31%
B.E.P.C.	17%
Baccalauréat et plus	17%
Inconnu	6%

Secteur : d'activité	échantillon	stagiaires	stagiaires "nouvelles technologies"
préparation-peignage	4%	1,2%	2,5%
filature lin filerie	10%	10,4%	5,1%
filature coton	9%	7,5%	6,7%
filature laine	45%	23,2%	41,1%
teinture-apprêt	5%	2,0%	2,9%
bonneterie	5%	2,5%	2,7%
tissages	11%	7,7%	10,0%
confection et divers	5%	45,5%	28,8%
inconnu	5%	-	-

Emploi occupé	échantillon	Roubaix-Tourcoing	
ouvriers dont	45%		69,2%
filature		9%	
tissage		6%	
teinture		6%	
confection		3%	
magasinier		3%	
premier ouvrier		1%	
entretien		19%	
employés	16%		12,0%
techniciens	9%		3,4%
agents de maîtrise	12%		7,9%
ingénieurs & cadres	12%		7,6%
inconnu	6%		-

Répartition selon les: stages suivis	échantillon	stagiaires	stagiaires "nouvelles technologies"
<b>Initiation</b>			
M 200	15%	8,5%	16,8%
M 200	7%	5,1%	10,0%
M 300	1%	2,9%	5,7%
M 400	15%	4,9%	9,7%
<b>Approfondissement</b>			
M 110-130	0%	0,5%	1,1%
M 140	24%	13,7%	26,9%
M 210	3%	1,8%	3,6%
M 220-260	5%	3,8%	7,2%
M 410	3%	0,8%	1,6%
<b>Perfectionnement</b>			
M 500-700	17%	8,8%	17,3%
<b>Qualité</b>	8%	49,0%	-

La population des répondants au questionnaire d'évaluation présente des caractéristiques spécifiques qui la distingue des populations de salariés, mais aussi de la population ayant suivi les stages. Les caractéristiques tiennent à la propension à répondre à un questionnaire des différentes catégories professionnelles.

Ainsi, les catégories de cadres, agents de maîtrise, employés et techniciens sont-elles sur-représentées parmi les répondants, au détriment des ouvriers. Une conséquence en est que le niveau de formation initiale des répondants est sensiblement plus élevé que celui de la population des salariés du textile.

Les salariés des entreprises textiles surtout ont répondu, et parmi eux, ceux de la filature lainière qui atteint le niveau de représentation qui est le sien dans les stages "nouvelles technologies". Les grands absents sont les salariés de la confection, qui ne représentent que 5% des répondants, alors qu'ils constituaient près de 29% du public des seuls stages "nouvelles technologies". Mais dans l'ensemble, la population répondante est suffisamment proche de la population des stagiaires "nouvelles technologies" pour la tenir représentative de ces stagiaires.

Peu de répondants ont participé aux stages qualité, leur répartition est donc voisine de celle des stagiaires "nouvelles technologies" et pratiquement chaque stage ou groupe de stages trouve sa représentation dans les réponses traitées. Les légères déformations de la structure viennent de la plus grande fréquence des réponses des cadres, agents de maîtrise et techniciens, voire parmi les ouvriers des agents d'entretien, qui ont plus souvent suivi des stages particuliers. Mais dans l'ensemble, les réponses fournies peuvent être considérées comme donnant une bonne évaluation des stages "nouvelles technologies".

On trouve enfin dans la population répondante un peu moins de femmes et un peu plus de Français que n'en compte la population salariée textile locale. De même, la répartition des âges est légèrement différente de celle de la population de référence mais rien dans ces différences ne permet de distinguer significativement les répondants des salariés textiles.

A ces quelques réserves près, on pourra donc considérer que les opinions émises par les répondants fournissent une image suffisamment correcte de celle de l'ensemble des stagiaires, notamment dans le cas des stages "nouvelles technologies".

### 3. Contenu de la formation (synthèse)

Notes inférieures ou égales à la moyenne	4%
mention passable	12%
mention assez bien	39%
mention bien	36%
mention très bien	8%

Un jugement très satisfaisant dans l'ensemble avec quelques réserves chez les femmes, les salariés les plus âgés, les ouvriers de la filature cotonnière et les salariés les moins diplômés. Les stages qualité attirent le plus fréquemment les réserves quant à leur contenu.

Le contenu de stage est jugé satisfaisant : seulement 4% de notes inférieures ou égales à la moyenne. Les femmes ont une appréciation légèrement moins positive (8% de notes inférieures ou égales à la moyenne, 2% chez les hommes). La mention bien est atteinte et dépassée pour plus de la moitié des jeunes (53% des moins de 25 ans) mais est beaucoup moins fréquente chez les salariés plus âgés (37% des 50 ans et plus).

Parmi les secteurs qui ont fourni des stagiaires, seule la filature de coton émet plus fréquemment des réserves sur le contenu des stages (12% de notes inférieures ou égales à la moyenne et seulement 25% de mention bien et très bien). La confection se rapproche de cet avis plus négatif que dans l'ensemble (6% de notes inférieures à la moyenne et un tiers de mention bien et très bien) mais le mécontentement relatif concerne les stages qualité.

Les réserves sont surtout formulées par les ouvriers de filature (9% de notes inférieures à la moyenne et 30% de mentions bien et très bien), et les ouvriers des tissages (13% de notes inférieures à la moyenne, mais 42% de bien et très bien). Dans toutes les autres professions, les notes égales ou inférieures à la moyenne sont absentes ou leur part limitée à 1 ou 2% des répondants. Les cadres, techniciens, premiers ouvriers, personnel d'entretien, magasiniers accordent dans plus de la moitié des cas la mention bien ou très bien, tandis que les régisseurs concentrent leurs notes sur les mentions passable et assez bien.

#### Contenu (1)

*« A la fin du stage, on connaît plus de choses qu'avant »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	73%
Plutôt d'accord avec la proposition	24%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	1%
Pas d'accord du tout avec la proposition	1%

Un sentiment quasi unanime d'avoir acquis quelque chose au cours du stage; un tout petit peu moins marqué chez les jeunes stagiaires, chez les plus qualifiés des ouvriers, dans la filature cotonnière et l'ennoblissement. Mais il ne s'agit là que de variations qui ne remettent pas en cause l'accord massif avec la proposition.

\* \* \*

Très net accord avec la proposition (97%) qui fait que les variations sont des nuances à apporter à la reconnaissance d'acquisition de savoirs.

Les jeunes sont plus réticents à se déclarer en accord avec la proposition (7% de désaccord, chez les moins de 25 ans), la part des tout à fait d'accord s'accroissant régulièrement avec l'âge (de 61 à 81% de moins de 25 ans aux plus âgés).

Dans deux secteurs, la filature coton et l'ennoblissement, la fréquence des désaccords est plus grande (respectivement 7 et 10%) tandis que plusieurs secteurs marquent un accord extrême plus important : filerie et filature de lin (83%), bonneterie (80%), filature lainière (78%).

Deux professions parmi les plus qualifiées, les régleurs et les techniciens, émettent plus souvent des réserves (6% de désaccord) et les ouvriers sont deux fois plus souvent (4,4%) en désaccord que les autres catégories professionnelles. L'accord est donc particulièrement fort chez les cadres, les personnels d'entretien, les agents de maîtrise, les magasiniers (plus de 80% d'accord total), qui ont accédé aux stages plus spécialisés.

Ce sont donc les stages de perfectionnement qui attirent le degré de satisfaction le plus élevé, alors que les stages d'approfondissement obtiennent la plus grande fréquence de désaccord (respectivement 6 et 8%).

## Contenu (2)

*« Il y a des choses que je n'ai pas comprises »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	8%
Plutôt d'accord avec la proposition	29%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	27%
Pas d'accord du tout avec la proposition	30%

De sérieux problèmes de compréhension, qui concernent toutes les catégories de stagiaires et qui s'aggravent à mesure que le niveau de la formation s'élève.

\* \* \*

Si une majorité de salariés se déclare en désaccord avec la proposition (57%), les opinions sont très partagées et mettent en évidence un problème de compréhension des enseignements.

Ces problèmes apparaissent à la fois chez les stagiaires les plus jeunes (36% d'accord dont 11% de tout à fait d'accord pour les moins de 25 ans) et chez les plus âgés (43% chez les plus de 50 ans) et sont nettement moins accusés aux âges intermédiaires bien que le quart d'entre eux soit d'accord avec la proposition. Ces problèmes sont également liés au niveau de formation initiale : le degré d'accord avec la proposition baisse régulièrement avec l'augmentation du niveau de diplôme (de 44% pour les sans diplôme à 21% pour les titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme supérieur).

En ce qui concerne les secteurs d'activité, le niveau de mauvaise compréhension reste partout élevé : de 2 à 6 personnes sur 10 déclarent avoir eu des problèmes de compréhension. On peut distinguer les secteurs ou les problèmes sont particulièrement aigüés, de ceux où ils le sont apparemment moins (pourcentage d'accord avec la formule) :

<i>Difficulté forte</i>		<i>Difficulté moins forte</i>	
préparation	58%	filature laine	36%
ennoblissement	52%	tissage	34%
filature lin et filterie	41%	industries diverses	24%
filature coton	40%	bonneterie	22%
confection	39%		

Ces problèmes de compréhension opposent bien entendu les personnels ouvriers et les techniciens et cadres pour lesquels ils sont moins aigus. Comme précédemment, on peut distinguer les catégories professionnelles qui ont rencontré le plus de difficultés (même indication).

<i>Difficulté forte</i>		<i>Difficulté moins forte</i>	
Premier ouvrier	57%	magasinier	32%
contremaître	54%	employé	31%
ouvrier de filature	50%	ouvrier de confection	29%
régleur	50%	technicien	24%
ouvrier de tissage	45%	cadre	21%
ouvrier de teinture	43%		
mécanicien électricien	39%		

L'importance du problème est liée au type de formation suivie. Les stages d'approfondissement entraînent le moins d'accord avec la proposition (31,7%), mais ils sont suivis par des gens spécialisés ou ayant connu une autre formation. Près de 4 personnes sur 10 comprennent mal l'enseignement dans les stages d'initiation (38,9%). Mais ce sont les stages de perfectionnement qui sont les plus difficiles à suivre et à comprendre (44% d'accord, dont 10% de tout à fait d'accord).

Tout n'a donc pas été compris dans les stages. Cela n'est pas surprenant en soi, mais l'importance des déclarations de mauvaise compréhension dans certaines catégories d'âge ou de profession devrait entraîner une interrogation sur l'adaptation des pédagogies à des publics spécifiques.

### Contenu (3)

#### « Il y avait trop de théorie »

Tout à fait d'accord avec la proposition	8%
Plutôt d'accord avec la proposition	15%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	35%
Pas d'accord du tout avec la proposition	38%

Dans l'ensemble, il n'y a pas eu trop de théorie dans les stages. Mais les ouvriers peu diplômés, surtout dans la confection et la préparation matière, ainsi que les contremaîtres et régleurs, estiment plus fréquemment que les autres qu'il y avait trop de théorie. Les praticiens de la production retrouvent là leurs réserves sur la formation externe à l'entreprise.

\* \* \*

Pour les trois quarts des stagiaires, il n'y a pas eu trop de théorie dans les stages.

Les salariés de la confection (34% de tout à fait et plutôt d'accord) et de la préparation (31%) pensent plus fréquemment que la théorie a tenu une place trop grande dans l'enseignement ; opinion inverse dans la bonneterie (8%) et les industries diverses (12%).

Les ouvriers, les contremaîtres et les régleurs notent leur accord avec la proposition :

* régleurs	50% d'accord avec la formule,
* ouvriers de teinture	41%
* contremaîtres	32%
* ouvriers filature	31%
* ouvriers de tissage	30%

La position est inverse chez les cadres et techniciens, ce qui se traduit par le fait que les sans diplôme (37% d'accord) trouvent plus souvent que les autres diplômés que la théorie était trop importante.

Ce jugement est particulièrement important pour les stages d'initiation pour lesquels trois stagiaires sur dix estiment avoir reçu un enseignement trop théorique, et en perfectionnement (deux stagiaires sur dix).

### Contenu (4)

#### « Il y avait trop d'exercices d'application »

Tout à fait d'accord avec la proposition	2%
Plutôt d'accord avec la proposition	6%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	32%
Pas d'accord du tout avec la proposition	54%

Seuls les régleurs et les stagiaires d'un module d'initiation regrettent qu'il y ait eu trop d'exercices d'application.

\* \* \*

On approche ici de l'unanimité : 86% des stagiaires sont en désaccord avec la proposition, c'est-à-dire estiment qu'il n'y avait pas trop d'exercices d'application.

Paradoxalement, ce sont les régleurs (31% d'accord avec la proposition) qui apparaissent comme les plus critiques : ce sont eux également qui trouvaient qu'il y avait trop de théorie, ce qui signale un problème d'adéquation de la formation à cette profession, il est vrai peu nombreuse, parmi les répondants. Ils sont suivis, loin derrière, par les ouvriers de filature (16% d'accord avec la proposition).

Là aussi, les stagiaires les plus faiblement diplômés sont plus critiques (18% chez les non diplômés, 13% chez les titulaires du seul C.E.P.)

Mais un seul stage d'initiation provoque une réaction nette : 40% de plutôt d'accord avec la formule. Dans l'ensemble, l'équilibre exercices pratiques - enseignement théorique semble avoir été maintenu et correctement évalué par les répondants.

### *Contenu (5)*

*« Je comprends mieux ce que je fais »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	36%
Plutôt d'accord avec la proposition	36%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	13%
Pas d'accord du tout avec la proposition	9%

Dans 7 cas sur 10, le salarié comprend mieux son travail après le stage. Ceux pour lesquels le stage n'a pas eu cet effet sont plus souvent des femmes, des jeunes, des personnes peu diplômées, des ouvriers ou des régleurs. Les stages de perfectionnement sont les plus rentables de ce point de vue.

\* \* \*

Cette indication de l'utilité du stage ne reçoit que 22% d'opinion en désaccord avec la formule utilisée. Dans plus de 7 cas sur 10, le stage a au moins eu l'utilité de mieux faire comprendre leur pratique aux salariés.

Reprise dans le thème "intérêt de la formation", la formule reçoit la même adhésion : 68% de tout à fait ou plutôt d'accord, 22% de désaccord. La différence - faible - s'explique par un nombre plus grand de nos réponses à cet item placé plus loin dans le questionnaire (10% de non réponses contre 6% en thème "contenu").

Dans les deux cas, les femmes sont plus souvent que les hommes en désaccord avec la formule proposée (28% contre 20%). Les jeunes plus souvent que les adultes (36% de désaccord chez les moins de 25 ans, 34% chez les 25-29 ans, 12% chez les 50 ans et plus)

La réussite de ce point de vue est forte en préparation et filature lainière, mais beaucoup moins évidente en confection (39% de désaccord), en filature coton et en ennoblissement (35%).

Les ouvriers du tissage et de teinture, de même que les magasiniers, ne voient pas l'apport spécifique du stage dans un cas sur trois, les régleurs se singularisent encore une fois par leur réaction négative (56% de désaccord).

Les salariés non diplômés (36% de désaccord) et les plus diplômés (26%) déclarent ne pas mieux comprendre leur activité, pour des raisons probablement différentes : problème de formation initiale et de stage dans un cas, très bonne connaissance préalable du travail dans l'autre, sans mésestimer les explications plus complexes.

Ce sont les stages de perfectionnement qui permettent de mieux comprendre l'activité (moins de 10% de désaccord), mais un salarié sur quatre ayant suivi un stage d'initiation estime ne pas avoir progressé dans la compréhension de son travail.

### *Contenu (6)*

*« J'ai oublié tout ce que j'ai appris »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	2%
Plutôt d'accord avec la proposition	8%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	37%
Pas d'accord du tout avec la proposition	48%

Les stagiaires n'ont pas tout oublié : dans 9 cas sur 10, le stage a laissé une marque, à l'exception de deux stages d'initiation. Les exceptions se situent plus chez les ouvriers, les non diplômés, dans les secteurs de la confection et de la teinture.

\* \* \*

Dans 9 cas sur 10 les répondants ne sont pas d'accord avec la proposition. Même si "tout" n'a pas été retenu, "tout" n'a pas été oublié par des stagiaires dont la formation peut remonter à trois années.

S'il n'y a pas de différence selon le sexe ou l'âge, deux secteurs ont une rétention plus faible : la confection (28% d'accord au lieu de 10% pour l'ensemble des répondants) et l'ennoblissement (20%).

Les ouvriers (14% d'accord), surtout dans le tissage et la teinture (19%) ont la rétention la plus faible et se distinguent nettement des employés, techniciens, cadres et personnels d'entretien, dont les proportions de réponses en accord avec la formule se situent entre 4 et 6%. En conséquence, ce sont les

personnes sans diplôme ou titulaires du seul C.E.P. qui ont le plus souvent "oublié" (28% d'accord avec la proposition pour les premiers)

### Contenu (7)

« J'ai appris ce que les autres font dans l'usine »

Tout à fait d'accord avec la proposition	18%
Plutôt d'accord avec la proposition	26%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	17%
Pas d'accord du tout avec la proposition	30%

L'apprentissage de l'activité des autres salariés a été peu favorisé par les stages. En fait, les ouvriers, les moins diplômés, ont plus appris sous ce rapport que les techniciens, employés ou cadres, même s'ils suivaient des stages identiques. Il semble que l'on se trouve là confronté à deux modes d'appréhension de l'usine. Les productifs (y compris les agents de maîtrise) ont plus appris sur la collectivité de travail que les salariés plus éloignés de la production.

\* \* \*

Une des nécessités du travail textile est de mieux se situer par rapport aux opérations amont et aval pour chaque salarié. De ce point de vue, la réussite n'est pas totale: 47% des répondants ne sont pas d'accord avec la proposition, trois sur dix ne sont pas du tout d'accord.

Ce désaccord correspond à deux raisons : on n'a pas appris ce que font les autres, ou bien on savait déjà ce que font les autres et l'on n'en a pas appris plus. Dans le premier cas, se trouvent probablement les femmes, beaucoup plus souvent en désaccord total que les hommes (36% contre 27%); dans le second, les salariés adultes (53% de désaccord entre 25 et 49 ans).

Dans la confection, les salariés n'ont rien acquis de ce point de vue (78% de désaccord, dont 67% de désaccord total). La moitié des salariés sont dans ce cas en filature cotonnière, en tissage et en ennoblissement (resp. 57, 56 et 52% de désaccord).

Mais, résultat intéressant, plus on est proche de la production, plus on a appris ce que faisaient les autres. Ainsi seulement 33% des ouvriers d'entretien et contremaîtres se disent en désaccord et 39% des ouvriers. Au contraire, 59% des employés, 57% des cadres et 65% des techniciens sont en désaccord avec la proposition et n'ont donc pas appris l'activité des autres salariés au cours de leur stage.

Dans le même sens, ce sont les moins diplômés qui sont les plus positifs : 39% de désaccord chez les sans diplôme, 37% chez les titulaires du C.E.P.

Ce sont les stages d'approfondissement qui ont le moins favorisé ce type d'apprentissage, devant les stages d'initiation.

## Contenu (8)

« *On connaît mieux les nouvelles machines* »

Tout à fait d'accord avec la proposition	26%
Plutôt d'accord avec la proposition	32%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	13%
Pas d'accord du tout avec la proposition	19%

Plus de la moitié des stagiaires ont pris une meilleure connaissance de leur outil de production et de celui à venir. Cela d'autant plus fréquemment qu'ils suivaient un stage de perfectionnement et qu'ils exerçaient une fonction technique dans la production (contremaîtres et agents d'entretien).

\* \* \*

Plus de la moitié des salariés déclarent mieux connaître les machines après le stage, un tiers est en désaccord avec la proposition. Comme l'objectif de la formation n'était pas principalement de familiariser les salariés avec les nouvelles machines, mais de les initier aux nouvelles technologies, on peut considérer ce résultat comme satisfaisant.

Dans deux secteurs, la filature coton (47% de désaccord) et la confection (44%) les opinions sont nettement en retrait. De même dans trois catégories professionnelles : les régleurs (50% de désaccord avec la proposition), les ouvriers de filature (49%) et les ouvriers teinturiers (44%). Dans l'ensemble, la réserve la plus grande est observée chez les ouvriers, la plus faible chez les contremaîtres et agents d'entretien qui déclarent le plus souvent mieux connaître l'outil de production.

Ceci correspond au fait que les stages de perfectionnement amènent le plus d'avis favorables : seulement le quart des répondants ayant suivi ces stages est en désaccord avec la formule. En approfondissement comme en initiation (mais moins fréquemment dans les seconds que dans les premiers), on adhère moins à la proposition initiale.

## Contenu (9)

« *Je n'ai retenu que ce qui me sert dans mon travail* »

Tout à fait d'accord avec la proposition	8%
Plutôt d'accord avec la proposition	19%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	29%
Pas d'accord du tout avec la proposition	36%

La rétention de l'information fournie en stage est plus large que celle strictement nécessaire à l'exercice de l'activité pour les deux tiers des stagiaires. La sélection des seuls éléments utiles dans le travail est plus souvent

le fait des travailleurs âgés, de ceux du secteur confection et des stagiaires des modules d'approfondissement.

\* \* \*

Dans un peu plus d'un cas sur quatre les stagiaires n'ont retenu que ce qui leur était directement utile dans leur travail (27% d'accord avec la proposition). Les salariés les plus âgés sont souvent dans ce cas (37 et 33% d'accord pour les 40-49 ans et 50 ans et plus).

Seul le secteur de la confection n'a vraiment retenu que le plus directement utile (45% d'accord) et, comme dans les autres secteurs, ce sont les catégories professionnelles intermédiaires qui opèrent une sélection : premier ouvrier (57% d'accord), régleur (50%) contremaître (38%) employé (34%). Les ouvriers n'opèrent pas au même degré ce tri puisque seulement un sur cinq est en accord avec la proposition (20,7%).

Les stages d'initiation sont ceux dont l'utilité est la plus large (23% d'accord avec la proposition), suivi par les stages de perfectionnement (28%). Le niveau d'approfondissement correspond à un niveau plus fonctionnel et directement opérationnel puisque 35% des stagiaires disent n'avoir retenu que ce qui leur sert dans leur travail

A noter que les femmes refusent deux fois plus souvent que les hommes de se prononcer face à cet item.

#### 4. Pédagogie (synthèse)

Notes inférieures ou égales à la moyenne	4%
mention passable	11%
mention assez bien	34%
mention bien	37%
mention très bien	13%

Un jugement d'ensemble des pratiques pédagogiques très satisfaisant de la part des salariés, très favorable dans les stages d'initiation, un peu moins dans les stages de perfectionnement. La pédagogie du premier contact avec les nouvelles technologies, la plus difficile et celle qui a demandé le plus d'efforts d'adaptation aux formateurs, semble avoir été réussie.

\* \* \*

Dans l'ensemble, la pédagogie appliquée dans les stages donne lieu à une très bonne appréciation : 4% de notes inférieures ou égales à la moyenne, 13% de notes correspondant à la mention très bien, un score supérieur à celui obtenu lors de la synthèse sur les contenus de la formation.

Les notes des hommes et des femmes ne diffèrent pas significativement et celles données par les plus jeunes stagiaires sont légèrement meilleures que celles des plus âgés, sans que les différences soient importantes.

La même unanimité se retrouve dans tous les secteurs. Tout au plus peut-on remarquer une fréquence plus grande de très bonnes notes en bonneterie, dans les industries diverses et dans l'ennoblissement.

Les notes des ouvriers correspondent à la répartition d'ensemble. Les contremaîtres et les régleurs concentrent les leurs dans la mention assez bien (75% chez les régleurs), évitant ainsi les notes plus élevées. Chez les techniciens, employés et cadres, la fréquence de très bonnes notes est plus grande (de 15 à 17%).

### *Pédagogie (synthèse concernant les formateurs)*

Notes inférieures ou égales à la moyenne	2%
mention passable	12%
mention assez bien	44%
mention bien ou très bien	40%

Sauf dans quelques stages particuliers, la réussite des formateurs est très bonne. C'est surtout le cas devant les publics ouvriers, les professions intermédiaires et d'encadrement étant plus réservées, sans toutefois remettre en question l'appréciation positive qui ressort de cette synthèse.

\* \* \*

Très peu de notes inférieures ou égales à la moyenne (2%) dans cette synthèse regroupant toutes les propositions concernant l'activité et l'attitude du formateur.

Les variations n'affectent donc que la répartition des notes entre les mentions assez bien, bien et très bien. Les ouvriers les plus âgés émettent plus de réserves que les plus jeunes (29% de mention bien et très bien chez les 50 ans et plus). Les mentions les plus élevées sont plus fréquentes en confection et industries diverses, moins fréquentes en préparation ou dans la filature cotonnière.

Le même niveau est plus fréquent chez les premiers ouvriers, les magasiniers, les ouvriers du tissage, de la filature et de l'ennoblissement. Globalement - et c'est un indicateur de réussite - les ouvriers donnent les meilleures appréciations sur le formateur.

Celle-ci est un peu moins favorable (mesurée par la proportion de mention bien et très bien) chez les techniciens, employés et cadres.

Corrélativement, la satisfaction est plus grande chez les non diplômés et décroît à mesure que le diplôme s'élève (31% de mention bien et très bien chez les titulaires du baccalauréat et au delà, 59% chez les non diplômés).

## *Pédagogie (1)*

*« On ne comprenait pas tout ce que disait le formateur »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	7%
Plutôt d'accord avec la proposition	17%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	29%
Pas d'accord du tout avec la proposition	44%

Quelques difficultés de compréhension, pour un quart des stagiaires, plus souvent dans les stages d'initiation que dans les autres niveaux, plus souvent chez les salariés les plus âgés et les moins diplômés.

\* \* \*

Cette proposition attire des opinions nuancées. Près du quart des stagiaires sont d'accord avec la proposition et donc estiment n'avoir pas compris la totalité de ce qui leur a été dit par le formateur.

C'est chez les salariés les plus âgés (30% des 40 ans et plus sont en accord avec la proposition) et chez les moins diplômés (30% d'accord chez les sans diplôme, 32% chez les titulaires du C.E.P., seulement 12% chez les bacheliers) que le phénomène est le plus marqué. Mais cette attitude n'est pas plus marquée chez les ouvriers que chez les contremaîtres ou agents d'entretien (29% d'accord). Les techniciens et cadres de leur côté ont une meilleure compréhension des dires du formateur (15% d'accord avec la proposition).

Dans trois secteurs d'activité les difficultés sont plus marquées que dans l'ensemble : la préparation (31% d'accord) la filature coton (30%) et la confection (34%). A l'inverse, elles sont peu marquées en bonneterie (6%).

Mais c'est dans les stages d'initiation que les difficultés sont les plus importantes (27% d'accord avec la proposition), les stages d'approfondissement et de perfectionnement atteignant le même score : 21% d'accord.

## *Pédagogie (2)*

*« Avec le formateur on avait l'impression d'être à l'école »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	11%
Plutôt d'accord avec la proposition	13%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	33%
Pas d'accord du tout avec la proposition	41%

Un quart des stagiaires ont eu le sentiment plus ou moins marqué de retourner à l'école. Parmi eux, surtout des ouvriers, des salariés sans formation initiale, des femmes. Mais, pour les trois-quarts des stagiaires, cette impression a été évitée.

\* \* \*

Sur un thème sensible pour la formation, compte tenu de la crainte des salariés ayant un faible niveau de formation initiale de retourner sur les bancs de l'école, les trois quarts des salariés n'ont pas eu le sentiment d'être à l'école pendant la formation. Ce qui signifie qu'un quart d'entre eux a plus ou moins eu cette impression.

Parmi ces derniers, les femmes sont légèrement plus représentées que les hommes (26% d'accord avec la proposition contre 23%), mais il n'existe pas de différence entre les salariés d'âges différents, tous répondant de la même manière à la proposition.

C'est chez les ouvriers que le sentiment d'avoir été à l'école est le plus fort : 37% d'accord pour l'ensemble d'entre eux, avec des sommets à plus de 40% chez les ouvriers du tissage, de la teinturerie et de la confection, une base avec les ouvriers d'entretien à 30% d'accord. Techniciens, employés et cadres, plus familiarisés avec la formation et les stages, n'ont eu cette impression de retour à l'école que dans un cas sur dix.

Dans la confection (39% d'accord), la filature coton (35%), la teinture (32%) l'accord avec le sens de la proposition est plus fort, mais dans aucun secteur il n'est significativement plus faible que dans l'ensemble.

Comme on pouvait s'y attendre, ce sont les salariés sans diplôme (42%) ou titulaires du seul C.E.P. (33%), qui ont le plus souvent eu le sentiment de retourner à l'école, les plus diplômés étant largement épargnés par ce phénomène.

### *Pédagogie (3)*

#### *« Le formateur connaissait bien le textile »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	15%
Plutôt d'accord avec la proposition	23%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	31%
Pas d'accord du tout avec la proposition	15%
Ne se prononcent pas	14%

Les connaissances textile des formateurs sont diversement appréciées, ce qui souligne un manque dans leur formation. Cependant, il n'y a pas de rejet et ceux qui apprécient le plus l'existence de ces connaissances sont les ouvriers. Les réserves les plus fortes viennent des professions intermédiaires et des cadres, dont les niveaux d'exigence réels ou figurés sont plus élevés.

\* \* \*

Des réponses très diversifiées sur ce point, avec plus de la moitié des répondants se situant sur les points moyens de l'échelle (plutôt d'accord ou plutôt pas d'accord) et 14% de personnes ne se prononçant pas. La tendance est donc de marquer une certaine réserve quant à la compétence textile des formateurs (38% de désaccord avec la formule). Ce désaccord augmente avec

l'âge, les plus âgés doutant le plus des compétences textiles du formateur (52% de désaccord), ce qui peut être un moyen de valoriser leurs propres connaissances face à un interlocuteur qui en possède d'autres, dans une situation qu'ils ne maîtrisent pas bien.

Dans tous les secteurs, quatre répondants sur dix estiment satisfaisantes les connaissances du formateur ; c'est seulement dans la confection que l'opinion est nettement plus favorable au formateur (72% d'accord).

Du point de vue professionnel, on distingue trois types d'attitudes : les ouvriers accordent une bonne connaissance du textile au formateur dans 6 ou 7 cas sur 10 ; les contremaîtres, magasiniers et personnels d'entretien n'accordent cette bonne connaissance que dans 4 cas sur 10 ; enfin les employés, techniciens et cadres doutent le plus fréquemment de cette connaissance et ne sont d'accord avec la proposition que dans 2 cas sur 10.

En conséquence, l'accord sur le fait que le formateur avait une bonne connaissance textile est d'autant plus faible que le diplôme est plus élevé : 72% d'accord chez les sans diplôme ; 52% chez les titulaires du C.E.P. ; 34% pour les titulaires du C.A.P. ou du B.E.P. ; 36% pour ceux du B.E.P.C. et 23% pour les titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme supérieur.

### *Pédagogie (synthèse concernant les conditions de formation)*

notes inférieures ou égales à la moyenne	9%
mention assez bien et bien	53%
mention très bien	35%

Dans l'ensemble de bonnes conditions de formation, mais la formation en tant que telle reste toujours plus difficile pour les ouvriers qui émettent plus souvent des réserves exprimées ici par une fréquence plus grande de notes inférieures ou égales à la moyenne.

\* \* \*

Cette synthèse réunit quatre propositions (durée, forme, espacement des séances, nombre de stagiaires) correspondant aux conditions de déroulement de la formation. Un stagiaire sur 10 accorde une note inférieure ou égale à la moyenne, les neuf autres apportant une note correspondant aux mentions assez bien à très bien.

Les jeunes critiquent peu les conditions de formation, les travailleurs plus âgés émettent des réserves plus nombreuses bien que toujours largement minoritaires. Cette critique est un peu plus forte dans l'ennoblissement (15% de notes inférieures ou égales à la moyenne) et dans la filature cotonnière (12%).

Mais c'est surtout pour les ouvriers que les conditions de déroulement de la formation se sont présentées comme plus difficiles : les notes inférieures ou égales à la moyenne représente toujours plus de 10% des réponses et jusqu'à 25% chez les ouvriers de la teinture.

Aucun stage ne se distingue particulièrement : c'est la condition de la formation en général qui fait l'objet du jugement des stagiaires, plus que les conditions de réalisation de tel ou tel stage.

### *Pédagogie (synthèse concernant les moyens de formation)*

Notes inférieures ou égales à la moyenne	9%
mention passable ou assez bien	32%
mention bien et très bien	55%

Une très bonne appréciation sur les moyens utilisés pendant les stages (au travers des trois indicateurs sélectionnés)

\* \* \*

Moins d'un stagiaire sur dix accorde une note inférieure ou égale à la moyenne aux moyens mis en oeuvre dans les formations. Les femmes sont un peu plus sévères (12% de notes inférieures ou égales à la moyenne) que les hommes (7%). Les ouvriers du tissage (15%), de la teinture (19%) et les magasiniers (13%) sont plus critiques que les autres catégories professionnelles. Tandis que les premiers ouvriers, les contremaîtres, les personnels d'entretien et les cadres marquent une satisfaction plus prononcée (plus de 60% de mention très bien).

Toujours en restant très limitée, la critique est un peu plus forte dans la confection (23% de notes inférieures ou égales à la moyenne) et les industries diverses (15%). Il en est de même pour les stages qualité (13%), sans que ces variations affectent le degré de satisfaction générale.

### *Pédagogie (4)*

*« On n'utilisait pas assez de machines »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	21%
Plutôt d'accord avec la proposition	18%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	22%
Pas d'accord du tout avec la proposition	31%

De nombreux salariés estiment qu'ils n'ont pas suffisamment utilisé les machines. Ce sentiment est particulièrement marqué chez les ouvriers et les personnels proches de la production.

\* \* \*

L'opinion des stagiaires sur l'utilisation des machines est assez partagée et quatre stagiaires sur dix sont plutôt en accord avec la proposition. Le sen-

timent de n'avoir pas assez utilisé les machines est particulièrement fort chez les ouvriers et les personnels proches de la production : les ouvriers du tissage (65% d'accord avec la proposition) les ouvriers de la teinture (71%), les ouvriers de la filature (53%), les premiers ouvriers (93%), les régleurs (87%). Il est par contre moins répandu chez les contremaîtres, cadres et employés. Globalement, 56,2% des salariés de production estiment n'avoir pas suffisamment utilisé de machines.

Cette opinion est plus fréquente dans la filature cotonnière (52%) et dans la confection (50%) que dans les autres secteurs, et nettement moins fréquente dans la filterie et la filature de lin (19% d'accord) et les industries textiles diverses (18%).

Le sentiment de n'avoir pas suffisamment recouru aux matériels de production est d'autant plus prononcé qu'on est peu diplômé et s'ordonne en fonction du diplôme : salariés sans diplôme, 53% d'accord, titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme plus élevé, 24%.

C'est dans les stages d'initiation que l'accord avec la proposition est le plus fort (52,5%). Il est le plus faible en approfondissement (26,6%) mais là encore avec de très fortes différences. Quant aux stages de perfectionnement, 36% soit plus du tiers des stagiaires, se déclarent en accord avec la proposition.

Les différences constatées tiennent donc à des spécificités de stages. Pour partie, ces spécificités tiennent à la spécialisation de la formation qui demandait un moindre recours au matériel. Pour partie, elles correspondent à des pratiques pédagogiques.

### *Pédagogie (5)*

*« On n'a pas été suffisamment en usine »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	19%
Plutôt d'accord avec la proposition	15%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	16%
Pas d'accord du tout avec la proposition	25%
Ne se prononcent pas	24%

Un fort sentiment, non dépourvu d'ambiguïté, de ne pas avoir suffisamment utilisé l'usine comme support de la formation. Celui-ci est très marqué chez les ouvriers, surtout parmi les plus âgés, et dans certains stages, notamment ceux consacrés au perfectionnement.

\* \* \*

Première observation, l'importance des effectifs de non répondants, 24%, niveau unique dans l'enquête. Il tient en partie à ce que tous les stages n'appelaient pas un séjour en usine. Parmi ceux qui se prononcent, un tiers sont

en accord avec la proposition et estiment n'avoir pas assez été en usine au cours de leur stage.

Ce sont les salariés les plus âgés qui expriment cette opinion (40% d'accord chez les 40-49 ans ; 45% chez les 50 ans et plus), et des hommes (41%), plus souvent que des femmes (23%).

Les salariés de tous secteurs sont concernés : la filature cotonnière (44%), l'ennoblissement (44%), la confection (39%). Cinq catégories professionnelles sont dans la même situation : les ouvriers du tissage (40%), de la teinture (49%), les contremaîtres (35%), les régleurs (51%), les ouvriers d'entretien (46%). Chez les employés et cadres, l'opinion est nettement moins tranchée (23%).

Seuls les salariés titulaires d'au moins un baccalauréat se distinguent de la moyenne en estimant moins souvent que les autres niveaux de formation qu'ils n'ont pas été suffisamment en usine : 23% d'accord pour 34% pour l'ensemble des répondants.

### *Pédagogie (6)*

*« Le stage, c'est plus fatigant que le travail »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	8%
Plutôt d'accord avec la proposition	17%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	26%
Pas d'accord du tout avec la proposition	43%

Si quatre personnes sur dix ne trouvent pas le stage plus fatigant que le travail, un quart des stagiaires pensent le contraire. Paradoxalement, trouver le stage plus fatigant que le travail revient aux salariés les plus diplômés, techniciens, employés et cadres. Les ouvriers de leur côté pensent que le travail présente des aspects au moins aussi fatigants que le stage.

\* \* \*

Cette proposition correspond à une formule souvent utilisée dans les entretiens ouvriers. Les réponses obtenues montrent qu'un quart des répondants estiment que le stage est plutôt plus fatigant que le travail, alors que sept personnes sur dix ne sont pas d'accord.

Les accords avec la proposition s'ordonnent en fonction de l'âge, plus on est âgé, plus on pense que le stage fatigue plus que le travail : 25% des moins de 25 ans sont en accord avec la formule, 20% des 30-34 ans, 35% des 50 ans et plus.

Ce sont les stagiaires des industries diverses (39% d'accord) et de la préparation (37%) qui déclarent le plus souvent être fatigués après le stage plus qu'après le travail, tandis que ceux issus de la bonneterie, de la filature cotonnière ou de la confection pensent plutôt l'inverse (moins d'une personne sur dix est en accord avec la formule).

La difficulté du stage est plus particulièrement signalée par les contre-maîtres (35%), les employés (40%) et les cadres (30%). Par contre, pour les ouvriers et les personnels d'entretien c'est l'opinion inverse qui domine : le travail est au moins aussi fatigant que le stage et même plutôt plus à en juger par la fréquence des désaccords complets avec la proposition.

Corrélativement, le stage est perçu comme moins fatigant par les moins diplômés (14% d'accord pour les personnes sans diplôme ; 19% pour les titulaires du C.E.P., 22% pour les titulaires du C.A.P., 38% pour les titulaire du B.E.P.C.) Plus on est diplômé, plus on estime qu'un stage est plus fatigant que le travail !

La situation est fortement différente selon les stages : les stages de perfectionnement (19% d'accord), suivis par des ouvriers d'entretien, sont jugés moins sévèrement que les stages d'initiation (24%), au recrutement plus diversifié, et que les stages d'approfondissement (32%).

### 5. Intérêt de la formation (synthèse)

Notes inférieures ou égales à la moyenne	21%
mention passable	33%
mention assez bien	32%
mention bien	12%
mention très bien	1%

Une assez grande réserve en ce qui concerne l'intérêt des formations, plus marquée pour les stages d'approfondissement que pour les stages d'initiation ou de perfectionnement, beaucoup plus forte pour les stages qualité.

\* \* \*

La synthèse concernant l'intérêt de la formation regroupe des éléments de jugements sur des problèmes complexes ; connaissances acquises, liaison avec l'emploi, choix de la formation, utilisation des connaissances à l'intérieur du milieu de travail (diffusion). La répartition des notes obtenues diffère sensiblement de celle concernant les contenus et la pédagogie et se présente sous un aspect moins favorable. Plus d'une note sur cinq est inférieure ou égale à la moyenne ; pratiquement aucune très bonne note; presque les deux tiers des appréciations concentrées autour des niveaux passable et assez bien. En exprimant leur accord ou leur désaccord les salariés qui ont suivi des stages ont jugé les contenus et les formes pédagogiques comme largement conformes à leurs attentes, même si celles-ci sont le plus souvent non explicites. En s'exprimant sur l'intérêt de la formation, ils sont beaucoup plus réservés.

Les femmes sont beaucoup plus sévères que les hommes de ce point de vue : 28% d'entre-elles notent sous la moyenne (17% des hommes) et 10% donnent une mention bien ou très bien (15% des hommes). Les jeunes donnent également des notes inférieures ou égales à la moyenne avec une fré-

quence plus grande (30% chez les 25-29 ans), de même qu'ils concentrent leurs autres appréciations sur les mentions passable et assez bien.

L'intérêt de la formation est le mieux perçu dans le secteur lainier - en préparation, on ne trouve que 7% de notes inférieures à la moyenne et 10% de mention très bien, dix fois plus que pour l'ensemble des répondants. C'est également le cas, bien qu'à un moindre degré, de la filature lainière qui donne 13% de notes inférieures ou égales à la moyenne, mais 70% de notes passables ou assez bonnes. Deux secteurs d'activité, l'ennoblissement et la confection, concentrent leurs notes sur ces deux mentions (84% de passable et assez bien).

Le jugement sur l'intérêt ne divise pas les salariés selon des lignes claires. Les ouvriers de la teinture et du tissage sont particulièrement sévères (respectivement 37 et 32% de notes inférieures ou égales à la moyenne), mais les autres ouvriers sont plus indulgents. Les premiers ouvriers, régleurs et contre-maîtres notent peu souvent sous la moyenne (de 0 à 13%). Les cadres, techniciens et employés accordent des notes qui dépassent plus fréquemment la mention assez bien (respectivement 54%, mention assez bien incluse, 51% et 63%).

L'intérêt de la formation est d'autant mieux jugé que le niveau de formation initiale est plus élevé : 40% de notes inférieures ou égales à la moyenne chez les sans diplôme, 22% chez les titulaires d'un C.E.P., 15% dans les catégories de diplômes supérieurs.

Les stages qualité avec 51% de notes inférieures ou égales à la moyenne et 5% de bonnes notes non jugées assez sévèrement. L'intérêt de ces stages n'est visiblement pas perçu par les stagiaires qui les ont suivis.

Dans l'ensemble, les stages d'initiation et les stages de perfectionnement sont ceux que les stagiaires ont jugés comme ayant le plus d'intérêt. Dans ces cas, les notes bonnes et très bonnes sont données par près de 20% des répondants, les notes inférieures ou égales à la moyenne n'étant attribuées que par moins de 14% des stagiaires.

#### *Intérêt De La Formation (Synthèse concernant les connaissances acquises)*

Notes inférieures ou égales à la moyenne	23%
mention assez bien et bien	51%
mention très bien	24%

Une appréciation des connaissances acquises satisfaisante pour les trois quarts des salariés, non satisfaisante pour un quart. Les mauvaises notes sont surtout le fait des ouvriers peu diplômés, des femmes et sont particulièrement élevées dans certains stages, dont les stages qualité.

\* \* \*

Les jugements sur l'intérêt des connaissances acquises sont nuancés. Pour les trois quarts des stagiaires, les notes sont supérieures à la moyenne, mais pour un quart, celles-ci sont inférieures ou égales. Ce sont les femmes qui sont les plus réservées (29% de notes inférieures ou égales à la moyenne, (20% chez les hommes), les jeunes donnant une appréciation légèrement moins favorable que l'ensemble des répondants.

La dispersion des appréciations est assez forte entre les secteurs d'activité. Si 90% des salariés de la préparation donnent une note supérieure à la moyenne et 44%, une très bonne note, ils sont les seuls dans ce cas. A l'inverse, 4 salariés sur 10 de la filature cotonnière et de l'ennoblissement, 3 sur 10 dans la bonneterie et le tissage, donnent une note inférieure ou égale à la moyenne. La filature de laine est plus indulgente avec 14% de notes inférieures à la moyenne.

Deux ensembles professionnels se distinguent - les ouvriers d'une part, pour lesquels les connaissances acquises ne méritent pas, dans 4 cas sur 10, une note supérieure à la moyenne - les premiers ouvriers, contremaîtres, techniciens, employés et cadres, qui sont toujours moins de 2 sur 10 à être dans ce cas. La corrélation de ces résultats avec le diplôme est forte : la fréquence des notes inférieures ou égales à la moyenne s'ordonne en raison inverse du diplôme (4 salariés sans diplôme sur 10 donnent ce type de note ; 16% des titulaires du baccalauréat au moins). Le jugement porté sur les connaissances acquises est donc fonction du niveau de formation initiale et de la catégorie professionnelle d'appartenance.

Les stages d'initiation, à l'exception du M.400, appellent de meilleures appréciations que l'ensemble des stages.

### *Intérêt de la formation (1)*

*« Maintenant, je sais ce que c'est que l'informatique »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	20%
Plutôt d'accord avec la proposition	37%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	17%
Pas d'accord du tout avec la proposition	16%

L'acquisition, ou la confirmation de la connaissance initiale de ce qu'est l'informatique est un résultat d'autant plus positif du programme que les réponses favorables concernent aussi bien les ouvriers, que les employés ou les cadres.

\* \* \*

La réponse que les stagiaires donnent à cette question peut correspondre à une connaissance ancienne de l'informatique ou à son acquisition au cours du stage. Il est donc difficile de l'interpréter en fonction du seul programme de formation. Les stages qui comportaient peu ou pas de connaissances in-

formatiques attirent plutôt moins d'accord avec la proposition : c'est le cas des stages de perfectionnement (36% d'accord). A l'inverse, la connaissance de l'informatique est beaucoup plus souvent soulignée dans les stages d'initiation ou d'approfondissement. La familiarisation avec l'outil informatique dans les stages du premier niveau semble donc avoir été un succès.

Déclarer que l'on connaît maintenant l'informatique progresse avec l'âge, régulièrement : les plus jeunes sont moins souvent d'accord avec la proposition (45% chez les moins de 25 ans ; 53% chez les 25-29 ans) que les adultes (35% chez les 35-39 ans) et les salariés plus âgés (67% chez les 50 ans et plus)

Si les employés, les techniciens et les cadres disent mieux connaître l'informatique dans près de 7 cas sur 10, c'est également le cas de 55% des ouvriers (avec des accords voisins des cadres chez les magasiniers (75%), les ouvriers de la confection (71%) ou les contremaîtres (64%). Seuls parmi les catégories professionnelles, les régleurs se situent nettement au dessous de la moyenne des réponses favorables (31%).

### *Intérêt de la formation (2)*

« *Quelqu'un qui n'a pas fait de stage pourrait faire le même travail que moi* ».

Tout à fait d'accord avec la proposition	20%
Plutôt d'accord avec la proposition	17%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	29%
Pas d'accord du tout avec la proposition	26%

Le sentiment que le stage permet de bien effectuer son travail et que quelqu'un qui ne l'aurait pas suivi ne pourrait que difficilement remplacer le stagiaire est partagé par plus de la moitié des salariés. Mais il s'agit moins souvent des ouvriers que des agents de maîtrise, techniciens et cadres et seuls les stages de perfectionnement sont associés sans ambiguïté avec l'idée d'une nécessité de la formation pour l'exécution du travail.

\* \* \*

Avec cette proposition, on cherche à avoir une indication de l'utilité du stage pour l'exécution du travail quotidien. Pour 55% des répondants, plutôt ou tout à fait d'accord avec elle, on peut penser que le stage est utile pour le travail réalisé mais l'interprétation est difficile : la proposition comporte pour certains répondants une menace sur leur emploi, qui peut amener un biais dans la réponse. Si l'on s'intéresse aux stagiaires qui se déclarent en accord avec la proposition (ils ont le sentiment que quelqu'un qui n'a pas fait le stage pourrait exécuter leur travail), on remarquera qu'il s'agit surtout de femmes (44%, 33% pour les hommes) et que plus on est âgé moins ce sentiment est

fort (50% chez les moins de 25 ans, 25% chez les 50 ans et plus, avec une décroissance régulière avec l'âge).

L'impression de pouvoir être remplacé divise les salariés en deux ensembles professionnels. D'un côté, les ouvriers qui ont plus fréquemment cette impression (jusqu'à 68% d'accord chez les ouvriers du tissage) ; de l'autre, les régleurs, ouvriers d'entretien, techniciens, cadres, qui ont l'impression inverse (moins de 30% estiment pouvoir être remplacés par des personnes n'ayant pas suivi de stage ; 13% seulement chez les régleurs). La même opposition apparaît quant aux niveaux de formation initiale (56% d'accord chez les non diplômés, 27% chez les titulaires d'un C.A.P.).

Cette proposition permet également de distinguer les différents types de stages selon que les individus ont ou non le sentiment que l'on pourrait effectuer leur travail sans avoir suivi la formation. D'un côté, les stages le plus "utiles", ceux qui entraînent un net désaccord avec la proposition : stages de perfectionnement (71% de désaccord), quelques stages d'approfondissement. De l'autre côté, les stages les moins "utiles", qui entraînent un net accord avec la proposition : stages d'initiation (entre 40 et 60% d'accord) stages qualité (50%), et quelques stages d'approfondissement.

### *Intérêt de la formation (3)*

*« Je suis plus sûr dans mon travail depuis la formation »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	16%
Plutôt d'accord avec la proposition	35%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	21%
Pas d'accord du tout avec la proposition	19%

La moitié des stagiaires sortent de formation confortés dans leur activité et mieux assurés dans la réalisation de leur travail.

\* \* \*

La moitié des répondants (51%) sont en accord avec la proposition et ont donc le sentiment d'avoir acquis un peu plus d'assurance dans l'exécution de leur tâche avec la formation. Cet accord est surtout le fait des hommes (56% ; 42% pour les femmes) et s'ordonne en fonction de l'âge (36% chez les moins de 25 ans ; 62% chez les 50 ans et plus).

Dans deux secteurs d'activité, la préparation et la filature lainière, l'approbation est plus forte que la moyenne (plus de 60% d'accord). Elle est beaucoup plus faible en filature coton et en tissage (autour de 30%).

Le lien stage-assurance dans le travail est moins fort chez les ouvriers (de 31 à 41% d'accord selon le secteur professionnel) que chez les contremaîtres et premiers ouvriers (respectivement 76 et 72%). Les employés et cadres répondent comme l'ensemble des salariés

La encore ce sont les stages de perfectionnement qui permettent le plus fréquemment de conforter les salariés dans leur activité (70% d'accord), suivis plus loin par les stages d'initiation.

#### *Intérêt de la formation (4)*

*« J'ai augmenté mes compétences professionnelles »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	27%
Plutôt d'accord avec la proposition	41%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	13%
Pas d'accord du tout avec la proposition	12%

Les deux tiers des stagiaires ont le sentiment d'avoir accru leurs compétences professionnelles avec la formation, mais la moitié des ouvriers sont plus réservés sur cette augmentation, qui n'est totalement reconnue que pour les stages de perfectionnement.

\* \* \*

Dans les deux tiers des cas (68%), les salariés ont plutôt le sentiment d'avoir augmenté leurs compétences professionnelles avec la formation. Mais pour un quart d'entre-eux, c'est d'un désaccord qu'il s'agit. Ce désaccord est nettement plus marqué chez les plus jeunes (plus de 30% chez les moins de 29 ans) que chez les plus âgés (12% chez les 40 ans et plus). Les femmes ont nettement moins souvent l'impression d'avoir augmenté leurs connaissances professionnelles que les hommes (34% de désaccord contre 20% pour les hommes).

Dans trois secteurs le sentiment d'avoir augmenté ses compétences est plus faible qu'ailleurs : l'ennoblissement, où la moitié des répondants est en désaccord avec la proposition, la bonneterie et la filature coton. Par contre, l'augmentation perçue des compétences est plus forte chez les personnels des industries textiles diverses (79% d'accord), de la filature lainière (79%) et de la préparation (81%).

Le sentiment d'avoir augmenté ses compétences divise une nouvelle fois le monde professionnel en deux ensembles. D'un côté, les ouvriers qui n'ont pas vraiment l'impression d'avoir augmenté leurs compétences (de 41 à 66% de désaccord) ; de l'autre les contremaîtres, les personnels d'entretien, les techniciens et les cadres (de 9 à 18% de désaccord) ; entre ces deux ensembles, les premiers ouvriers et les magasiniers (36% de désaccord).

De la même façon, le désaccord avec la proposition est fort chez les non diplômés (47%) et régresse à mesure que le niveau de formation initiale s'élève (37% chez les titulaires du C.E.P. ; 19% chez les titulaires du C.A.P. ou du B.E.P. ; 11% chez les titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme supérieur).

### *Intérêt de la formation (synthèse diffusion de la formation dans l'environnement)*

Notes inférieures ou égales à la moyenne	8%
mention passable et assez bien	41%
mention bien et très bien	48%

Une très bonne diffusion de l'information relative au stage par les salariés dans leur entourage : neuf d'entre-eux sur dix donnent à cette synthèse une note supérieure à la moyenne.

\* \* \*

Cette synthèse a pour but de mettre en évidence l'effet de diffusion de la formation dans le milieu environnant le stagiaire. On connaît la résistance de la population faiblement scolarisée à la formation et la diffusion des informations concernant la formation nous a semblé un bon indicateur de rupture de cette résistance.

Le résultat est très favorable puisqu'une personne sur dix seulement accorde une note inférieure ou égale à la moyenne à cette synthèse. La moindre diffusion est le fait des travailleurs âgés (11 à 18% de notes inférieures ou égales à la moyenne dans les tranches d'âge 40-49 ans et 50 ans et plus), plus souvent employés dans la filterie, le tissage et la confection.

Si les notes sont particulièrement élevées chez les techniciens, magasiniers, elles sont plus fréquemment inférieures à la moyenne chez les ouvriers du tissage (17%) et les régleurs (13%). Mais les variations restent faibles.

Les stages se divisent en deux catégories : ceux qui obtiennent de bonnes appréciations de diffusion (plus de 90% de notes supérieures à la moyenne) et ceux qui font l'objet d'une moins bonne appréciation (moins de 80% de notes supérieures à la moyenne). Dans le premier groupe, les stages d'initiation et de perfectionnement ; dans le second, les stages d'approfondissement et de qualité.

### *Intérêt de la formation (5)*

« *Ce que j'ai appris, je m'en sers à la maison* »

Tout à fait d'accord avec la proposition	11%
Plutôt d'accord avec la proposition	16%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	16%
Pas d'accord du tout avec la proposition	50%

Si les deux tiers des salariés n'utilisent pas les connaissances acquises au cours des stages à domicile, la diffusion n'est cependant pas négligeable. Le tiers des hommes adultes utilisent ces connaissances hors de leur travail, et la moitié de ceux qui ont suivi des stages du niveau perfectionnement

\* \* \*

La moitié des personnes interrogées sont en désaccord total avec la proposition, les deux tiers sont plutôt en désaccord. Ce sont les pourcentages les plus élevés dans ce sens rencontrés dans l'enquête : on ne se sert pas de ce que l'on a appris au stage au domicile. Seulement, un quart des effectifs sont plutôt, ou tout à fait, d'accord avec la proposition et utilisent leurs nouvelles connaissances hors du lieu de travail.

Qui sont-ils ? Ce sont surtout des hommes (36% utilisent ces connaissances à la maison contre 16% des femmes), des adultes (les 30 à 39 ans), salariés de la bonneterie (46% d'accord) ou de la préparation (39%). Ce sont des ouvriers de confection (40%) mais surtout des agents d'entretien (43%) et des contremaîtres (44%), alors que les employés (8%), surtout des femmes, les magasiniers et les ouvriers du tissage (respectivement 16 et 19%) sont nettement en deçà de la moyenne.

Ce sont les salariés des niveaux de formation initiale intermédiaires qui utilisent le plus fréquemment leurs connaissances à domicile (C.E.P. : 30% d'accord, C.A.P. : 36%) les salariés non diplômés (24%), comme les titulaires du baccalauréat (24%), limitent plus souvent cet usage au lieu de travail.

### *Intérêt de la formation (6)*

#### *« J'ai envie de faire d'autres formations »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	70%
Plutôt d'accord avec la proposition	19%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	3%
Pas d'accord du tout avec la proposition	3%

Une motivation accrue de la presque totalité de la population des stagiaires pour poursuivre un programme de formation.

\* \* \*

Dans neuf cas sur dix, le fait d'être entré dans le programme de formation crée une demande pour une autre formation.

Seuls les plus âgés (50 ans et plus) sont plus réservés que les autres répondants (18% de désaccord, trois fois plus que l'ensemble), ce qui ne surprend pas.

Un seul secteur, la confection, marque un moindre accord avec la proposition (22% de désaccord). Mais du point de vue professionnel, les ouvriers de filature (15% de désaccord) et du tissage (11%, tous en opposition complète avec la formule) ont le moins envie de poursuivre des formations.

Le désir de faire d'autres formations est d'autant plus grand que la formation initiale est plus élevée : 70% d'accord chez les non diplômés, 95% chez les titulaires du baccalauréat. On remarquera cependant que même chez les non diplômés l'adhésion à l'idée de la formation est très élevée, ce qui semble

indiquer qu'un des obstacles, celui de l'absence de formation initiale, a été franchi dans la motivation à la formation.

*Intérêt de la formation (synthèse intérêt par rapport à l'emploi)*

Notes inférieures ou égales à la moyenne	51%
mention passable et assez bien	37%
mention bien et très bien	6%

Pour la moitié des salariés, la liaison emploi-formation n'est pas clairement perçue ou amène un doute sur son efficacité. L'inquiétude dominante vis-à-vis de l'emploi joue ici un rôle sur l'opinion des salariés.

\* \* \*

La synthèse de l'intérêt de la formation par rapport à l'emploi exercé cherche à établir un lien entre l'emploi occupé et le stage. C'est un des domaines où les réponses sont les plus fortement réservées. Dans l'ensemble, plus de la moitié des salariés donne une note inférieure ou égale à la moyenne à cette synthèse. Dans aucun cas de figure cette proportion ne descend au-dessous d'un salarié sur trois.

Les femmes notent plus sévèrement que les hommes (58% de notes inférieures ou égales à la moyenne, contre 50%), de même que les jeunes (plus de 60% chez les moins de 30 ans).

Dans la bonneterie (64%), la filterie (69%), le tissage (59%), la filature coton (57%) et l'ennoblissement (56%), le lien avec l'emploi est jugé le plus négativement. Un seul secteur, la préparation lainière, se distingue en émettant un avis moins négatif avec 29% de notes inférieures ou égales à la moyenne.

Du point de vue professionnel, on peut opposer les ouvriers, y compris les magasiniers pour lesquels les notes inférieures à la moyenne représentent toujours plus de 60% de réponses, aux autres catégories pour lesquelles cette proposition est voisine de 50% (cadres : 49%).

Ce sont les stages d'approfondissement qui attirent le moins de réponses favorables (40% de mentions passable et au-delà). Par contre, les stages de perfectionnement (51%) et surtout d'initiation sont mieux perçus dans leur liaison avec l'emploi. Les stages de qualité obtiennent le plus mauvais score : 15% de notes supérieures à la moyenne.

### *Intérêt de la formation (7)*

*« Le stage m'a permis de changer de poste »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	3%
Plutôt d'accord avec la proposition	5%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	16%
Pas d'accord du tout avec la proposition	67%

Peu de personnes (8%) ont changé de poste de travail et établissent un lien entre la formation reçue et ce changement.

\* \* \*

Seuls 8% des répondants ont changé de travail et établissent un lien, quel qu'il soit, entre ce changement et la formation reçue. Tout en restant peu fréquents, ces changements sont moins rares en préparation lainière (17%) et en confection (17%).

Les premiers ouvriers (21%), les régleurs (19%), les ouvriers de teinture (19%), les magasiniers (16%) approuvent plus fréquemment que les autres professions la proposition. Ils sont les seuls à être pratiquement concernés par les changements de poste de travail.

### *Intérêt de la formation (8)*

*« On m'a envoyé en stage parce que mon poste allait évoluer »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	15%
Plutôt d'accord avec la proposition	27%
Plutôt pas d'accord du tout avec la proposition	14%
Pas d'accord du tout avec la proposition	34%
Ne se prononcent pas	10%

L'association entre évolution de l'emploi et formation donne lieu à des prises de position diversifiées. Certains secteurs (préparation, confection) associent étroitement les deux éléments, de même que certaines professions (personnels d'entretien et maintenance, premiers ouvriers, contremaîtres). D'autres ignorent presque complètement ce lien.

\* \* \*

Une personne sur dix ne se prononce pas sur le lien entre l'évolution du poste de travail et la formation. Quatre salariés sur dix pensent qu'il existe un lien ; cinq sur dix que ce lien n'existe pas.

Cette relation, plus souvent rejetée par les femmes (60% de désaccord) que par les hommes (42%), est fonction de l'âge et s'ordonne de la moins

grande adhésion à la plus forte : 21% d'accord chez les moins de 25 ans ; 50% chez les 40-49 ans. Plus l'âge augmente, plus les répondants établissent un lien entre stage et évolution de l'emploi.

C'est dans la préparation matière (75% d'accord) et la confection (61%) que l'on associe le plus fréquemment ces deux éléments. Par contre cette association est moins fréquente en filature coton (24%) et en tissage (30%).

Trois catégories professionnelles associent nettement changement professionnel et stage : les ouvriers d'entretien (50% d'accord), les premiers ouvriers (57%) et les contremaîtres (64%), les ouvriers du tissage (24%) et de la filature (24%) sont plus souvent en désaccord. Ce sont les cadres et les employés de bureau, probablement moins concernés, qui s'abstiennent le plus souvent de répondre à cette question.

### *Intérêt de la formation (9)*

*« La formation m'aidera toujours à trouver un autre emploi si nécessaire !*

Tout à fait d'accord avec la proposition	19%
Plutôt d'accord avec la proposition	33%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	18%
Pas d'accord du tout avec la proposition	21%

Un partage, presque en deux parties égales, de la population sur ce lien entre formation et possibilité de trouver un autre emploi. Les ouvriers doutent le plus fréquemment de ce lien ; les catégories professionnelles intermédiaires, des ouvriers d'entretien aux employés, l'affirment plus nettement.

\* \* \*

Un peu plus de la moitié des répondants estiment que la formation suivie leur permettra de trouver plus aisément un emploi, mais près de quatre sur dix ne sont pas d'accord.

Cette division de la population en deux catégories presque égales est une division entre les âges : l'accord avec la proposition est surtout marquée chez les 20-34 ans (65%) et plus faible chez les plus de 50 ans (43%).

L'adhésion à l'idée de l'utilité de la formation pour trouver un emploi est plus forte dans la bonneterie (60% d'accord), la confection (61%) l'ennoblissement (62%) et les industries diverses (66%). A l'inverse, dans la filature cotonnière, elle est moins forte (34%).

Trois groupes professionnels se distinguent : les ouvriers, pour qui le lien entre formation et obtention d'un autre emploi est faible (de 26 à 37% d'accord) ; les premiers ouvriers, contremaîtres, régisseurs qui se situent autour de la moyenne ; les techniciens, personnels d'entretien et employés (63 à 69% d'accord), qui valorisent plus nettement le lien formation-obtention d'un emploi.

### *Intérêt de la formation (10)*

« Si l'entreprise m'a envoyé en stage, c'est qu'elle va conserver mon poste de travail ».

Tout à fait d'accord avec la proposition	15%
Plutôt d'accord avec la proposition	27%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	18%
Pas d'accord du tout avec la proposition	21%
Ne se prononcent pas	18%

Des difficultés à se positionner sur cette liaison formation-conservation de l'emploi. Deux personnes sur dix ne se prononcent pas ; quatre perçoivent un lien positif ; quatre autres ne perçoivent pas le lien de manière aussi positive.

\* \* \*

Un très fort taux de non réponse à cet item : presque deux salariés sur dix ne se prononcent pas sur le lien entre formation et conservation du poste de travail. Parmi ceux qui répondent, un partage en deux sous-populations pratiquement égales : 42% sont plutôt ou tout à fait d'accord avec la proposition et pensent que si on les a envoyés en formation c'est plutôt que leur emploi sera conservé, et 39% qui n'établissent pas de lien entre les deux ordres de fait.

Le lien est mieux perçu dans deux secteurs : la préparation matière (68% d'accord) et la confection (56%). Seule la bonneterie se distingue en sens inverse (24% d'accord).

Il n'y a que très peu de différence dans les réponses des différentes catégories de salariés. Tout au plus peut-on remarquer que les non-réponses progressent avec la position professionnelle (15 à 18% chez les ouvriers ; 21 à 26% chez les ingénieurs et cadres).

### *6. Eléments de bilan (synthèse)*

Notes inférieures ou égales à la moyenne	5%
mention assez bien et bien	34%
mention très bien	59%

\* \* \*

Les éléments de bilan ne constituent pas une synthèse des différents éléments précédents, mais la synthèse de cinq items spécifiques concernant un jugement global sur les stages ou la formation. Dans six cas sur dix, la men-

tion très bien est accordée par les stagiaires ; les notes inférieures ou égales à la moyenne sont rares.

Seule la filterie (12% de notes inférieures ou égales à la moyenne) et le tissage (8%) se différencient des autres secteurs. Dans la bonneterie, la filature et la préparation lainière, les notes très bonnes dépassent 70% des réponses.

Les ouvriers émettent des réserves plus marquées (6 à 9% de notes inférieures à la moyenne et une moindre proportion de très bonnes notes : 30 à 35%). En montant la hiérarchie professionnelle, la fréquence des notes faibles diminue et celle des notes élevées augmente (75% de mention très bien chez les cadres).

Corrélativement, la part des notes inférieures à la moyenne diminue régulièrement (de 10 à 3%) quand on monte la hiérarchie des diplômes, tandis que la part des très bonnes notes augmente.

Le bilan est très favorable aux stages d'initiation qui obtiennent peu ou pas de notes moyennes. En perfectionnement, les notes inférieures ou égales à la moyenne sont rares (3%) et les deux tiers des stagiaires accordent une très bonne note à ces formations.

### *Eléments de bilan (1)*

*« Les stages de formation comme ceux-là, cela sert à quelque chose »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	61%
Plutôt d'accord avec la proposition	29%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	3%
Pas d'accord du tout avec la proposition	2%

Une très bonne appréciation de l'utilité des formations de ce type. Seuls quelques stages entraînent un jugement plus réservé. La presque totalité des stages rencontre une approbation variant de 95 à 100%.

\* \* \*

La première proposition du bilan concerne l'utilité des formations de ce type. Près des deux tiers des répondants sont tout à fait d'accord avec la proposition ; 5% seulement émettent des réserves ou ne voient pas l'utilité de ces formations.

Deux secteurs sont plus réservés que les autres : la confection (17% de désaccord), mais ce sont surtout les stages qualité qui sont concernés ; et l'ennoblement (12%), jugement plus surprenant compte tenu de l'avis souvent positif formulé par ce secteur dans les autres domaines.

Trois catégories professionnelles sont nettement plus souvent en désaccord que les autres : les régleurs (25%), les ouvriers de la teinturerie (16%) et les ouvriers du tissage (9%). Même dans ce dernier cas, on remarquera que le

jugement négatif sur l'utilité de la formation ne concerne qu'une personne sur dix.

### *Eléments de bilan (2)*

*« Apprendre sur le tas, c'est beaucoup mieux »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	17%
Plutôt d'accord avec la proposition	21%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	36%
Pas d'accord du tout avec la proposition	20%

Une forte résistance de l'attrait de l'apprentissage sur le tas, traditionnelle, notamment chez les ouvriers et les personnels dont le niveau de formation initiale est faible.

\* \* \*

Cette proposition tend à estimer l'efficacité relative, du point de vue des stagiaires, de la formation sur le tas traditionnelle et de la formation par stages. L'approbation donnée par 38% des répondants signale l'importance des modes d'apprentissage traditionnel, bien qu'une majorité soit en désaccord complet (20%) ou partiel (36%) avec la proposition.

Ce sont les hommes (61% de désaccord), plus souvent que les femmes (51%) qui se prononcent contre l'apprentissage sur le tas, mais aucune catégorie d'âge ne se distingue des autres, contrairement à ce qu'une hypothèse de bon sens aurait pu faire croire (les salariés les plus âgés préfèrent l'apprentissage sur le tas).

L'avantage donné à l'apprentissage sur le tas est particulièrement fort en confection (61% d'accord), dans la filature coton, la filerie et les industries diverses (45%). A l'inverse, la préparation (17%), la filature lanière (31%) soulignent plus fréquemment l'avantage du stage.

L'avantage accordé à l'apprentissage sur le tas est directement lié à la profession exercée. Les ouvriers lui donnent une nette avance (46 à 60% d'accord), de même que les régleurs (56%). Les employés, techniciens et cadres ne lui donnent aucun avantage (22 à 30% d'accord).

De la même façon, les réponses s'ordonnent en fonction du niveau de formation initiale : les moins formés privilégient la formation sur le tas (63% d'accord), les bacheliers la formation par stages (26%).

### *Eléments de bilan (3)*

*« Le stage était intéressant, mais il ne me sert à rien dans mon travail »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	15%
Plutôt d'accord avec la proposition	15%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	26%
Pas d'accord du tout avec la proposition	40%

Un jugement sur l'utilité immédiate du stage dans le travail plutôt réservé, notamment chez les ouvriers de certains secteurs d'activité (filterie, filature coton, teinturerie et bonneterie).

\* \* \*

Nouveau jugement général concernant l'utilité immédiate du stage du point de vue du stagiaire. Si les deux tiers des répondants sont en désaccord avec la proposition, c'est-à-dire estiment que le stage a une utilité pour leur travail quotidien, 30% marquent leur accord avec la proposition.

Ces derniers sont particulièrement nombreux dans la filterie (40%), la filature coton (46%), la teinturerie (52%) et la bonneterie (40%).

Les professions se séparent en deux ensembles. D'un côté les ouvriers qui considèrent que le stage ne leur sert pas directement dans leur travail (49 à 56% d'accord). De l'autre, les contremaîtres, régisseurs, techniciens, employés et cadres, qui ne sont que 9 à 26% à se trouver du même avis.

Les stages qui apparaissent les plus "utiles" sont les stages d'initiation, certains stages d'approfondissement.

### *Eléments de bilan (4)*

*« Pour garder son emploi, il faudra faire plus de stages »*

Tout à fait d'accord avec la proposition	52%
Plutôt d'accord avec la proposition	26%
Plutôt pas d'accord avec la proposition	8%
Pas d'accord du tout avec la proposition	7%

La grande majorité des salariées perçoit la nécessité de se former pour conserver son emploi.

\* \* \*

Plus des trois quarts des répondants pensent que pour garder leur emploi il leur faudra encore faire des stages. Le moindre degré d'accord se trouve chez les femmes (22% de désaccord), chez les jeunes (22% de désaccord chez les moins de 25 ans ; 20% chez les 25-29 ans), dans les industries diverses et l'ennoblissement (30%) et le tissage (25%), chez les ouvriers (22 à 26%).



## CHAPITRE 5. - RECHERCHE D'UNE METHODE D'EVALUATION

Les propositions que l'on peut tirer en matière d'évaluation de programme de formation de cette première tentative concernent plus une collection d'outils, d'instruments, de variables et d'indicateurs qu'une méthode à proprement parlé. Pourquoi ne pas parler de "méthode d'évaluation" ? Parce que de notre point de vue, il n'en existe pas d'unique. Le choix d'une méthode dépend largement des objectifs que chaque partenaire assigne à l'évaluation : le point de vue de l'Etat et des collectivités publiques, des financiers, ne peut être le même que celui des organismes de formation dont les contraintes de gestion et de pérennité diffèrent, ou que celui des entreprises pour lesquelles la formation des salariés constitue un investissement intégré (à un degré plus ou moins grand) dans une stratégie de développement (ou de survie) ; de même le point de vue du stagiaire, centré sur l'acquisition de connaissances, la conservation de l'emploi, la promotion et la carrière, diffère de celui des organisations syndicales représentatives dont le point de vue collectif assure une cohérence d'ensemble à la diversité des approches individuelles. A chaque point de vue correspond un objectif et la méthode se constitue en fonction de l'objectif à atteindre, des hypothèses mises en oeuvre et des moyens (matériels et en informations) disponibles.

S'il nous semble impossible de présenter une méthode unique qui ne répondrait correctement à aucune des attentes des évaluateurs, l'expérience de l'évaluation de l'E.D.F. permet de dégager une collection d'informations essentielles aux différents évaluateurs ou points de vue d'évaluation. A ces informations, on peut associer des techniques de recueil qui permettent de les produire de manière cohérente, constante et régulière. Les méthodes d'évaluation consisteront alors à organiser, en fonction des objectifs, ces procédures de collecte des informations nécessaires. En d'autres termes, en matière d'évaluation, il nous semble plus important de constituer correctement ces bases d'information que d'indiquer les principes intangibles de leurs liaisons et des chemins qui conduisent au résultat d'évaluation.

## I. LES PRINCIPES DE L'EVALUATION

Les techniques de recueil des données et l'identification des informations nécessaires qui vont suivre reposent sur un certain nombre d'hypothèses, de principes et d'options.

1. Il s'agit d'éléments constitutifs d'une évaluation continue des programmes de formation. Bien entendu les informations recueillies au cours du déroulement des opérations peuvent toujours être utilisées dans une évaluation ex-post.
2. Une évaluation qui ne soit pas réduite au seul contrôle administratif de l'exécution d'une convention ou d'un accord, mais aussi du processus de transformation de la main-d'oeuvre et du milieu du travail.
3. Une évaluation qui associe les éléments quantitatifs et qualitatifs.
4. Une évaluation dont l'intérêt ne soit pas limité à un demandeur, mais concernant l'ensemble des partenaires d'un programme. Pour ceux-ci, la réalisation d'une évaluation se traduit toujours par un coût (en termes de temps consacré à la fourniture d'information, à la tenue d'états, en personnels affectés à ces opérations, etc...) qui doit être compensé par un retour de l'information utile à chacun des partenaires.
5. Des instruments permettant aux partenaires de procéder à leur propre évaluation, en fonction de leurs objectifs.

## II. LES INFORMATIONS NECESSAIRES A UNE EVALUATION DU POINT DE VUE ADMINISTRATIF

*Les objectifs* poursuivis par l'administration (entendons sous ce terme l'ensemble des collectivités publiques intervenant comme signataires, maître d'oeuvre et financier d'un programme) peuvent être schématiquement résumés de la manière suivante :

- assurer un contrôle de l'affectation des fonds du financement, de leur utilisation, de la régularité des procédures ;
- assurer un contrôle des objectifs quantitatifs du programme (nombre de stagiaires, répartition des stages, durée des stages) ;
- assurer un contrôle du niveau de satisfaction de certains objectifs prioritaires définis dans le programme (caractère qualifiant des formations, attributions de titres ou certificats, reconnaissance des compétences acquises, etc...) ;
- obtenir un certain nombre d'indications sur les transformations des pratiques, des comportements, des stratégies des différents partenaires, y compris elle-même, à la suite de la mise en oeuvre du programme

Pour atteindre ces objectifs, *des instruments* doivent être conçus en relation avec le programme évalué. Il est toujours extrêmement difficile d'utiliser des instruments de contrôle conçus à d'autres fins et dont la qualité d'information n'est pas contrôlée par les évaluateurs (l'exemple du traitement des imprimés DG1 2483 représente un cas de difficulté d'utilisation).

Si l'on considère qu'il existe dans le programme une unité de base que nous appellerons stage, on constituera une *fiche de stage* qui sera remplie à la fois par l'entreprise (ou l'organisme) demandeur et par l'organisme de formation assurant le stage. Cette fiche de stage comprendra les informations suivantes :

- identification de l'entreprise, secteur d'activité, taille,
- identification de l'organisme de formation,
- caractéristiques du stage : dénomination, caractéristiques diverses, dates prévues et effectives, durée prévue et effective, nombre de séances, lieu de déroulement,
- responsables de formation, intervenant avec leur qualification ou spécificité,
- nombre de stagiaires,
- caractéristiques de chaque stagiaire : âge, sexe, catégorie professionnelle,
- matériels utilisés au cours du stage,
- déplacements, visites réalisées au cours du stage.

Cette fiche de stage correspond donc à la fois à une procédure de demande de stage par l'entreprise, de réalisation concrète de la part de l'organisme de formation.

Elle est complétée par une *fiche financière de stage* correspondant à la fois à une demande de prise en charge et à l'inscription des différentes opérations conduisant à solder l'opération. Cette fiche comprend les informations suivantes :

- identification de l'entreprise,
- identification de l'organisme de formation,
- identification du stage,
- nombre de stagiaires concernés,
- montant hors taxe des frais engagés,
- montant de la subvention accordée,
- toutes indications nécessaires concernant les procédures de règlement des sommes engagées.

Ces deux types de fiches contiennent les informations nécessaires à l'évaluation quantitative et financière de programmes du type de celui qui a été évalué dans les chapitres précédents. La codification des stages, des entreprises et des différentes informations permet à l'aide de programmes informatiques simples d'agrèger les données aux différents niveaux souhaités (secteurs d'activité, taille des entreprises, catégories de stages, types de stage,

etc...) sur les différents plans envisagés (effectifs de stagiaires, financiers, etc...) pour les différents partenaires.

### III. LES INFORMATIONS NECESSAIRES A UNE EVALUATION DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES.

Du point de vue professionnel la demande d'évaluation peut concerner deux niveaux (l'entreprise individuelle et l'ensemble ou un sous ensemble des entreprises concernées) et deux types d'informations (quantitatives généralement aisément disponibles ; qualitatives, plus difficiles à réunir et touchant des informations que l'entreprise peut souhaiter conserver par devers elle).

Au niveau de l'ensemble de la profession, les *objectifs* de l'évaluation recouvrent deux thèmes :

- l'accroissement de la qualification de la main-d'oeuvre et son adaptation au processus de travail et aux modes organisationnels ;
- les moyens mis en oeuvre, le coût de cette mise en oeuvre et leur rentabilité, notamment en termes d'effort de formation de la profession.

Au niveau de l'entreprise, si l'on retrouve les préoccupations relatives aux coûts et aux subventions qui les réduisent, on ajoutera des objectifs très concrets :

- adaptation de la main-d'oeuvre aux postes de travail, aux conditions et à l'organisation de celui-ci ;
- progression des compétences et mise en oeuvre de celles-ci aux niveaux individuels et collectifs ;
- contribution de la formation aux changements internes (nouvelles technologies, nouveaux produits) et à la qualité des relations sociales.

L'appréciation du degré de réalisation de ces divers objectifs fait appel à des informations concernant stages et caractéristiques des formations déjà citées à propos de l'évaluation du point de vue administratif, et à d'autres informations concernant les stagiaires. Toutefois, un certain nombre d'indications relatives à l'activité des entreprises sont nécessaires pour pouvoir estimer les évolutions d'un certain nombre d'indicateurs de l'activité. Aussi demandera-t-on aux entreprises individuellement et à la profession dans son ensemble, de remplir une fiche de renseignements annuelle concernant :

- l'effectif de l'année réparti par sexe, âge, catégorie professionnelle et type de contrat de travail (par exemple au 31 décembre) ;
- la masse salariale et les dépenses de formation effectivement réalisées (dépenses facturées et subventions) auxquelles s'ajoute une évaluation de l'effort de formation interne souvent non facturé et mal identifié ;
- les volumes de production par grandes catégories de produits ;
- les valeurs de la production et le chiffre d'affaires réalisé sur ces catégories de produits ;
- la valeur ajoutée ;

- les investissements réalisés en valeurs et par nature ;
- informations supplémentaires liées aux caractéristiques spécifiques des programmes de formation (part des exportations dans la production vendue quand le programme comporte des formations spécifiques destinées à promouvoir les ventes à l'extérieur ; taux de rebuts ou de défauts quand des objectifs de qualité sont visés etc)....

La plupart de ces informations sont disponibles dans les entreprises et peuvent être fournies sous la garantie de l'absence d'utilisation individualisée et de l'obligation de réserve.

A cette fiche de renseignements annuelle devrait s'ajouter *un entretien annuel* avec le responsable de la formation ou toute autre personne compétente désignée par l'entreprise. Son intérêt est de cerner un certain nombre d'appréciation sur le déroulement du programme, son efficacité apparente, et des indications sur les évolutions connues par l'entreprise au cours de l'année écoulée. De type semi-directif, cet entretien porte sur les thèmes suivants :

- appréciation du programme de formation (mise en oeuvre, déroulement, objectifs et degré de réalisation dans l'entreprise, difficultés et solutions trouvées ou envisagées, échos reçus de la part des stagiaires et de l'encadrement) ;
- appréciation de la relation avec les organismes de formation ;
- évolution des investissements, prévisions, installations, modifications de l'organisation de la production, besoins en main d'oeuvre et en qualifications qui en découlent, changements de produits etc ;
- évolution de la politique de gestion du personnel (dont recrutement ou restructuration, critères de choix des personnes) et de l'organisation du travail ;
- évolution de la politique de formation et des pratiques formatives dans l'entreprise ;
- éléments de stratégies industrielle et commerciale.

Ces entretiens systématiques devraient pouvoir faire l'objet d'une analyse thématique et d'une présentation résumée sous forme d'un *tableau d'évolution des comportements et opinions* des entreprises.

#### IV. LES INFORMATIONS NECESSAIRES A UNE EVALUATION DU POINT DE VUE DES ORGANISMES DE FORMATION.

Les organismes de formation sont peut-être les seuls partenaires de ce type de programme à réaliser une évaluation interne de leur action. Celle-ci est nécessaire à leur fonctionnement et à leur gestion en même temps qu'à la nécessité de conserver ou de développer leur activité. Mais cette évaluation se pratique selon des méthodes propres à chaque organisme et est rarement diffusée à l'extérieur pour des raisons diverses, dont celles liées à la concurrence. *L'objectif* d'une évaluation globale n'est pas de se substituer à ces

évaluations internes, mais de fournir à la collectivité des partenaires des informations semblables caractérisant l'ensemble de l'activité des formateurs.

Ces informations concernent là encore les aspects financiers (rémunération des actions de formation, coût des formateurs, de leur propre formation, des moyens mis en oeuvre), mais aussi des aspects pédagogiques.

On pourrait demander aux organismes de formation de fournir une *fiche pédagogique de stage*. Comme toutes les autres fiches citées, celle-ci comprend des informations brèves, fournies pour chacun des stages organisés et contenant :

- l'identification du stage ;
- le nombre de stagiaires l'ayant suivi ;
- l'identification du ou des formateurs ;
- le programme effectivement réalisé ;
- les matériels, instruments, programmes utilisés avec indication de leur finalité ;
- le découpage du stage en spécifiant les cours, travaux dirigés, exercices, sorties et visites etc ;
- les observations diverses concernant les stagiaires, le groupe, le déroulement du stage, les difficultés rencontrées et les réalisations positives.

Les autres informations permettant une évaluation plus quantitative du point de vue des organismes de formation sont disponibles par ailleurs (Cf. évaluation du point de vue administratif).

## V. LES INFORMATIONS NECESSAIRES A UNE EVALUATION DU POINT DE VUE DES STAGIAIRES.

Du point de vue des salariés qui suivent une formation, la "rentabilité" peut s'inscrire de trois points de vue complémentaires :

\*un point de vue qualification et compétences : au cours du stage le salarié acquiert des connaissances, des savoir-faire, une familiarité avec des notions, des faits et des objets pour lui nouveaux, des pratiques individuelles et relationnelles, et voit son jugement vis-à-vis de lui-même et de ses connaissances se modifier (le plus souvent en valorisation, quelquefois en sens inverse) ;

\*un point de vue emploi : faire une formation s'inscrit le plus souvent (a priori quand le salarié choisit sa formation, a posteriori quand il est envoyé en formation) dans une perspective de gestion (active ou passive) de carrière. Celle-ci peut prendre diverses formes liées aux caractéristiques de la main-d'oeuvre, du bassin d'emploi, de l'emploi de la branche d'activité, des opinions sur l'évolution de la situation économique et sociale locale et globale. Parmi celles-ci on relèvera : la conservation à l'identique de l'emploi ; la

conservation d'un emploi quel qu'il soit ; la promotion dans la même gamme d'emploi ; la promotion hiérarchique; le changement d'entreprise associé ou non avec un changement de secteur d'activité (mobilité professionnelle) ou géographique (mobilité géographique), ou de statut (passage à l'indépendance) ;

\*un point de vue social: l'acquisition de connaissances a des répercussions sur le statut du salarié non seulement au sein du milieu de travail, mais aussi dans le milieu familial et social environnant. Elle modifie le rôle que le salarié se donne dans sa vie collective et dans son action potentielle sur son environnement socio-économique et culturel.

Ces trois points de vue sont coordonnés de façon explicite chez un certain nombre de salariés (le plus souvent caractérisés par un niveau de formation initiale relativement élevé : CAP, BEP, ou au-delà), ou le plus souvent de façon implicite (surtout chez les ouvriers de production textile) chez la majorité, dans un projet professionnel et social. Dans le premier cas (but explicite) le salarié en formation se donne un objectif plus ou moins réaliste correspondant à des aspirations dont l'origine se trouve dans des modèles de références divers (modèle familial, relationnel, imagerie commune et représentations des devenirs possibles ou probables). Dans le second, le salarié reconstitue des objectifs à partir de données multiples, sans que ceux-ci soient clairement formulés.

L'évaluation des grands programmes ne peut tenter de recomposer ou d'identifier les projets individuels (Cette opération peut toutefois être tentée, pour un échantillon de la population, au moyen d'entretiens, quand la population est suffisamment homogène). Il s'agit donc là encore de réunir des informations centrées sur des objectifs partiels :

- identification des stages suivis par chacun des salariés, cursus de formation ;
- compétences initiales, compétences acquises ;
- effet des formations sur l'emploi (promotion, carrière, modalité, etc...) ;
- effet des formations sur les mentalités et comportement.

Concernant ces domaines, le salarié en formation ne peut être la seule source d'information. Il faut donc recourir aux autres partenaires (entreprises et organismes de formation) pour faciliter la collecte des données.

1. Au niveau de *l'acquisition des compétences*, on établira pour chaque stagiaire *une fiche d'entrée en stage* avec l'aide des formateurs. Outre les informations sur les caractéristiques socio-démographiques du stagiaire, elle concerne :

- la carrière,
- la formation initiale,
- la formation professionnelle continue.

En fin de stage, le formateur devrait pouvoir remplir une *fiche de fin de stage* dont le rôle serait d'établir un bilan de compétences ou connaissances acquises. Les fiches pourraient simultanément constituer les feuilles d'un carnet individuel de formation du salarié.

L'élaboration de telles fiches est difficile. Diverses expériences (Bâtiment, Travaux Publics, divers programmes publics, Fédération des Industries Mécaniques, etc...) ont eu lieu, qui présentent toutes des éléments de réussite et de difficulté. Sans entrer dans le détail, remarquons que ces fiches, pour être utiles et aisément informées, doivent présenter certaines caractéristiques :

- simplicité dans la forme et l'instruction de collecte des informations ;
- identification claire de la nature du stage suivi ;
- identification suffisamment précise des connaissances et compétences professionnelles acquises (ce qui condamne les simples attestations de présence).

Ces exigences demandent essentiellement à ce que les organismes de formation et les concepteurs de programmes indiquent clairement les connaissances et les compétences que l'on souhaite, au cours du stage, faire acquérir au salarié. Et qu'une procédure de notation soit élaborée avec l'accord de chacun des partenaires.

2. Au niveau de *l'emploi*, on peut imaginer que les entreprises fournissent annuellement un *bilan de l'emploi des stagiaires* qui donnerait deux indications pour chacun des stagiaires du programme : poste de travail et coefficient au début de l'année civile ou de l'exercice ; poste de travail et coefficient à la fin de l'année civile ou de l'exercice. Ces deux seules informations devraient permettre d'effectuer un bilan en termes d'emploi et de mobilité, les changements ou non changements ne pouvant être affectés à la seule cause formation, mais pouvant, au niveau statistique, être corrélés avec elle.

3. La seule approche possible au niveau *des mentalités* est celle de *l'entretien* avec les salariés-stagiaires. Celui-ci demande des moyens et une approche spécifique, difficilement intégrable a priori dans une procédure d'évaluation. Un substitut peut être trouvé en utilisant un *questionnaire d'opinion annuel*, du type de celui conçu dans l'évaluation de l'E.D.F. Nord-Pas-de-Calais, avec les rectifications de construction et de forme que ce test suggère.

## VI. LES BASES DE L'EVALUATION

A supposer que les différents moyens et supports de collecte d'information indiqués soient mis en place, l'évaluateur se trouverait face à un grand nombre d'informations standardisées pour la plupart et lui permettant de procéder à un dénombrement, croisements, comparaisons, mises en rela-

tion de variables pour l'ensemble de la population ou des sous-populations sélectionnées selon des critères de formation, d'activité ou d'entreprise, individuels de stagiaires. Des ratios pourraient être établis dont on suivrait l'évolution au cours du programme.

En fonction des objectifs partiels assignés à l'évaluation continue, l'évaluateur peut combiner les informations nécessaires. La méthode d'analyse est alors construite en fonction de la demande spécifique formulée par l'un ou l'autre des partenaires, l'une ou l'autre des organisations participant au programme ou à son évaluation.

En résumé, les différents outils suggérés dans ce chapitre présentent les caractéristiques suivantes :

Support	Périodicité	Fournisseur	Informations contenues
1 Fiche de stage	stage	Entreprise Organisme de formation	- entreprise - organisme de formation - stage - stagiaire - déroulement du stage
2 Fiche financière de stage	stage	Entreprise Organisme de formation	- coût du stage - subvention - liquidation
3 Fiche de renseignement	annuelle	Entreprise	- emploi - effort de formation - production - valeur ajoutée - investissements
4 Fiche pédagogique de stage	stage	Organisme de formation	- programme du stage - réalisation du stage - relation avec les stagiaires
5 Fiche d'entrée en stage	stage	Salaré	- caractéristique socio-démographique - formation - carrière
6 Fiche de fin de stage	stage	Organisme de formation	- connaissances et compétences acquises & degré d'acquisition
7 Bilan d'emploi des stagiaires	annuel	Entreprise	- emploi occupé à deux périodes

8 Entretien	annuel	Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appréciation du programme de formation</li> <li>- appréciation des changements dans l'entreprise</li> <li>- politique de formation</li> </ul>
9 Entretien	annuel	Echantillon de salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appréciation du programme de formation</li> <li>- appréciation des changements dans la vie du salarié</li> <li>- projet professionnel &amp; social</li> </ul>
10 Questionnaire d'opinion	annuel	Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appréciation des différents niveaux de réalisation du programme</li> </ul>

On remarquera que ces différents supports constituent simultanément des instruments de collecte d'information pour l'évaluation et des instruments de gestion du programme de formation. L'ensemble, hormis les entretiens, est aisément informatisable sur la base de logiciels classiques.

## VII. ELEMENTS D'UN TABLEAU DE BORD

Entre autres utilisations, les informations recueillies par les procédures évoquées permettent de mettre en place un ensemble d'indicateurs permettant de suivre l'évolution d'un programme. Ces indicateurs, de natures différentes, doivent être maniés avec précaution. Un "tableau de bord" ne contient que des clignotants qui informent mais ne substituent pas à la réalité, que leur conception même permet quelquefois de dissimuler.

Ces indicateurs doivent être simples et aisément accessibles. Leur détermination exacte demande une concertation des partenaires. Dans une première approche, nécessairement superficielle, on peut suggérer les indicateurs suivants :

### 1. Stages :

- nombre de stages réalisés : total par catégorie de stage ;
- ratios : nombre de stages réalisés/objectifs à atteindre (unités possibles : nombre de stage, nombre d'heures/stagiaires, nombre de stagiaires) ;
- durée moyenne des stages par catégorie de stages, par catégorie professionnelle de stagiaires ;
- éléments financiers ; ratios de réalisation financière.

## 2. *Entreprises :*

- nombre de stagiaires : par entreprise par secteur d'activité, par taille d'entreprise ;
- Investissement ;
- indicateur de modernisation (investissement/amortissement par exemple) ;
- variation de la production en volume ou en valeur ;
- variation de la productivité apparente du travail ;
- effort de formation par rapport : à la masse salariale ; à la valeur ajoutée ; au chiffre d'affaires (peut-être donné par entreprise, secteur ou autre forme de regroupement des entreprises).

## 3. *Organismes de formation*

- nombre d'organismes engagés dans le programme ;
- nombre de stages et catégories de stages ;
- montant des facturations.

## 4. *Stagiaires*

- nombre de stagiaires total :
  - par catégorie de stage ;
  - par catégorie professionnelle ;
  - par âge et sexe ;
  - par activité ;
- nombre de certificats délivrés (quand ceux-ci existent).

## 5. *Administration*

- calendrier des interventions administratives ;
- versement des aides et subventions (rations de réalisation) ;
- délais de réalisation des engagements.

Cette liste indicative ne comprend que des indicateurs simples, qui peuvent être fournis mensuellement.

## CONCLUSION

En guise de conclusion, nous n'insisterons que sur un point : la mise en place d'une évaluation systématique et continue demande que des moyens soient mis en oeuvre pour la réaliser. Ces moyens sont à la fois matériels (locaux, informatiques, moyens de fonctionnement), humains (au moins un responsable à plein temps de la gestion et de l'évaluation et son secrétariat) et "politique" (des instances paritaires et réunissant les différents partenaires permettant d'assurer un suivi réel de l'évaluation et d'apporter les modifications nécessaires)...

Ces moyens doivent être mis en oeuvre dès l'origine des programmes et faire l'objet d'une partie des engagements des partenaires des programmes de formation.

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1. - L'OBJET DE L'EVALUATION	9
I. L'initiation du programme de formation	10
Une enquête préalable	11
La mise en place des formations	12
Echecs, freins, résistances	13
II Les contenus des programmes	14
III Les moyens nécessaires au lancement de l'opération de formation	16
IV Conclusions	20
CHAPITRE 2. - LES TECHNIQUES DE L'EVALUATION	23
I De nouveaux objectifs	24
1. Les organismes de formation	24
2. Le point de vue des entreprises	25
La compétence des salariés	25
L'organisation du travail	26
L'emploi et la structure des métiers textiles	26
La politique de formation	27
3. Le point de vue des salariés	27
Les coûts de la formation	27
Qualité de la formation	28
L'utilité de la formation pour la qualification	28
L'utilité de la formation pour l'emploi	28
4. Conclusion	28
II Les techniques de l'évaluation	29
1. La constitution de documents descriptifs des opérations de formation	29
2. Entretiens auprès des organismes de formation	30
3. Entretiens auprès des entreprises	30
4. L'interrogation des stagiaires	31
5. Conclusion	32

<b>CHAPITRE 3. - BILAN QUANTITATIF</b>	<b>33</b>
<b>I. Les stages de formation</b>	<b>33</b>
1. Quels stages ?	34
2. Quelles entreprises ?	36
La taille des entreprises	42
3. Quels organismes de formation ?	45
<b>II. Les itinéraires de formation</b>	<b>49</b>
1. Le nombre de stages suivis	50
2. Les types de stages suivis	54
3. La nature des itinéraires de formation	57
<b>III. L'effort de formation de la profession</b>	<b>61</b>
1. Un point de méthode	61
2. La population d'entreprises étudiée	62
3. Quelques indications globales	65
4. L'effort de financement de la formation	65
5. Conclusion	70
<b>CHAPITRE 4. - LE POINT DE VUE DES ACTEURS</b>	<b>73</b>
<b>I. Les organismes de formation</b>	<b>73</b>
<b>II. Les entreprises</b>	<b>75</b>
1. Les entreprises disposant d'un plan de formation	77
a) Les entreprises les plus "modernes"	78
b) Un jugement très favorable au programme de formation du Club Textile	79
c) Une politique de formation dynamique	83
2. Les entreprises ayant élaboré un plan de formation parallèlement à leur participation à l'engagement de développement de la formation	87
a) Des changements techniques partiels et récents	87
b) Un jugement nuancé sur le programme de formation	88
c) L'apparition de plans de formation	90
3. Les entreprises sans plan de formation	91
a) Un bilan favorable au programme de formation	91
b) Une absence de politique de formation	92
<b>III. Les salariés</b>	<b>93</b>
1. Traitement et présentation des réponses	93
2. Caractéristiques du sondage	94
3. Contenu de la formation (synthèse)	97
4. Pédagogie (synthèse)	105
5. Intérêt de la formation (synthèse)	113
6. Eléments de bilan (synthèse)	124

<b>CHAPITRE 5. - RECHERCHE D'UNE METHODE D'EVALUATION</b>	<b>129</b>
I. Les principes de l'évaluation	130
II. Les informations nécessaires à une évaluation du point de vue administratif	130
III. les informations nécessaires à une évaluation du point de vue des entreprises	132
IV. Les informations nécessaires à une évaluation du point de vue des organismes de formation	133
V. Les informations nécessaires à une évaluation du point de vue des stagiaires.	134
VI. Les bases de l'évaluation	136
VII. Elements d'un tableau de bord	138
1. Stages :	138
2. Entreprises :	139
3. Organismes de formation	139
4. Stagiaires	139
5. Administration	139
Conclusion	140
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>141</b>

## BON DE COMMANDE

à renvoyer à

CAHIERS D'ETUDES DU C.U.E.E.P.

11, rue Angellier - 59046 Lille Cedex (tél. : 20/52.54.24)

Nos.	F.F.	Nombre d'exemplaires
1. L'éducation populaire en Grèce. Essai d'évaluation, janvier 1984	70	<input type="text"/>
2. Un programme de développement local intégré dans le Bassin Minier du Pas-de-Calais, juin 1984	70	<input type="text"/>
3. La qualification sociale, un nouveau besoin de formation ? juin 1985	70	<input type="text"/>
4. Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociales des jeunes : Une idée neuve ? Un dispositif des années 80 ? octobre 1985	70	<input type="text"/>
5. Les pratiques de formation et les acquis professionnels en licence de sciences de l'éducation, décembre 1985	70	<input type="text"/>
6. Bilan et perspectives de dix années d'utilisation de l'informatique pédagogique au CUEEP, janvier 1986	70	<input type="text"/>
7. Lecture et outil informatique : enjeux pédagogiques, décembre 1986	70	<input type="text"/>
8. Espaces de paroles, espace de choix ? De la communication en collège, septembre 1987	70	<input type="text"/>
9. Recherche-action : Méthodes et stratégies, décembre 1987	70	<input type="text"/>
10. Droit : discours et pratiques des formateurs, avril 1988	70	<input type="text"/>
11. Un essai d'évaluation formative, mai 1988	70	<input type="text"/>
12. A propos d'un outil informatique ouvert : Nanobureautique, mai 1989	70	<input type="text"/>
13. Les publics du DUFA de Lille. 1974-1987, septembre 1989	70	<input type="text"/>
14. Les maux pour le dire. Des mots pour l'écrire, décembre 1989	70	<input type="text"/>
15. Six stages de préparation à l'emploi renforcé dans l'agglomération lilloise, février 1990	70	<input type="text"/>
16. L'Action Collective de Formation de Sallaumines, février 1990	70	<input type="text"/>
17. Psychosociologie : crise ou renouveau ?, mai 1990	70	<input type="text"/>
N° spécial : Actes du Colloque : "Les formateurs d'adultes et leurs qualifications : Réponses des universités", Lille, 29-30 novembre, 1er décembre 1989	200	<input type="text"/>
18. L'engagement de développement de la formation dans l'industrie textile et de l'habillement du Nord-Pas-de-Calais, février 1991	70	<input type="text"/>
Abonnement valable pour six livraisons, prenant cours à partir du no. ....	300	<input type="text"/>

Veillez préciser :

- votre nom et adresse complète
- le numéro à partir duquel vous souhaitez voir prendre cours votre abonnement.

Veillez joindre à votre commande, un chèque libellé au nom du C.U.E.E.P.

Par commande groupée de six exemplaires au moins, le prix est de 300 FF.



**C.U.E.E.P. : Centre Université. Economie d'Education Permanente.**  
**U.S.T.L. : Université des Sciences et Techniques de Lille. Flandres. Artois.**

Une étude du laboratoire de recherche Trigone : Formation, technologies nouvelles et développement.

Toute correspondance est à envoyer aux : Cahiers d'études du C.U.E.E.P.  
9 et 11 rue Angellier 59046 Lille Cedex Tél. : 20 52 54 24