

Thèse de doctorat spécialité Formation des adultes

Soutenue en 1994

Analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte de changement organisationnel

Thèse de doctorat

Soutenue par WITTORSKI, Richard

Résumé

Notre travail de recherche a concerné l'analyse du fonctionnement d'un dispositif de formation mis en place dans une entreprise de textile exprimant un enjeu de ré-mobilisation des salariés autour d'un projet de changement des pratiques professionnelles. C'est dans un contexte de perte de rentabilité que ce dispositif a été conçu. Celui-ci a la particularité de réunir les salariés (opérateurs et agents de maîtrise) autour d'une analyse collective des pratiques de travail en vue de réfléchir à leur transformation de manière à améliorer les conditions de qualité de la production, de sécurité et de productivité. Il s'agit aussi de formaliser les nouvelles pratiques de travail élaborées collectivement en construisant des outils de formation qui pourront être utilisés par les opérateurs auprès des nouveaux embauchés.

Notre méthodologie d'investigation a consisté en des observations de situations de groupe d'analyse du travail et de situations de travail dans les ateliers ainsi qu'en des entretiens collectifs et individuels auprès des opérateurs et des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cette méthodologie a été mobilisée à plusieurs moments du déroulement du dispositif dans une perspective longitudinale.

Au plan du fonctionnement des groupes d'employés, nous avons mis en évidence **l'émergence d'un double processus de mobilisation de représentations passées sur le travail (une explicitation des savoir-faire tacites) engageant un partage de formes de pensées individuelles sur les pratiques et de production de représentations collectives nouvelles qui anticipent des changements sur les façons de travailler. Ce deuxième processus favorise la constitution de compétences collectives inédites ou schémas coopératifs de résolution de problèmes qui renvoient à l'élaboration de compétences complexes et transversales ayant pour point commun le développement d'un accompagnement intellectuel de l'acte productif.**

Ce dispositif de formation nous semble rompre avec les pratiques habituelles de formation et relever d'une nouvelle pratique de gestion des ressources humaines qui s'appuie sur la formation pour accompagner et structurer les changements en cours. **Le**

recours à l'activité réflexive sur le travail devient ainsi un outil pour le développement de nouvelles capacités individuelles et collectives permettant aux opérateurs de s'adapter au changement mais également de l'accompagner et de le gérer.

Au total, il s'agit d'utiliser l'analyse de la pratique professionnelle comme outil de formation et de transformation des identités. L'objectif n'est donc pas tant de dégager des savoirs que de produire des changements au plan des individus.