

# La formació a França

Serge de Witte \*

*La qüestió de la formació a les empreses a França el 1990 es fa força més entenedora si la mirem, sense xovinismes excessius, a la llum de més de trenta anys d'experiència: en efecte, al llarg d'aquest període s'ha formulat l'essencial dels problemes de fons —tot i que això no vol pas dir que s'hagin resolt—, cosa que permet als professionals d'avui enriquir la reflexió sobre la seva pràctica.*

*Reservem-nos, doncs, l'acusació de "gal·lo-centrisme" contra l'autor, si més no fins a la fi de l'article...*

## Unes referències històriques

A hores d'ara, en la història encara recent de la formació continuada a França, ja podem discernir tres grans períodes:

- abans del 1971: l'era dels pioners;
- del 1971 al 1980: l'era de la utopia;
- del 1980 al 1990: l'era del realisme econòmic.

*L'era dels pioners: des de 1792 i, sobretot, de 1960 a 1971*

Enguany<sup>1</sup>, que celebrem el bicentenari de la Revolució Francesa i que s'ha instal·lat en el Conservatori d'arts i oficis, no podem deixar

---

(1) Aquest article va ser escrit el 1989.

\*Serge de Witte Antic responsable de formació d'un grup multinacional i més endavant conseller de relacions industrials a la direcció francesa d'aquest grup. Consultor independent de col·locació/formació i més endavant en el Conservatori. Director de la unitat d'Estratègia i Formació i de preparació per al diploma de responsable de formació al Conservatori Nacional d'Arts i Oficis de París.

d'esmentar el ciutadà Condorcet com un dels grans promotors de la idea de formació continuada tot al llarg de la vida.

Efectivament, en un informe de sorprenent actualitat —escrit, amb tot, el 1792— Condorcet enuncia els dos principis que definiran les nocions d'*educació permanent i formació continuada*: "[...] no abandonar els individus a l'acabament de l'escola [...] i assegurar als homes de totes les edats la facilitat de conservar els seus coneixements o d'adquirir-ne de nous [...]" Fins i tot arribarà a anticipar amb una clarividència que ens confon les conseqüències de la industrialització sobre el treball i a promoure una de les finalitats darrerament assignades a la formació continuada: lluitar contra els efectes de l'organització tayloriana. Efectivament, va escriure: "(cal) recomanar la formació per evitar els danys d'una divisió del treball i d'una parcel·lació de funcions [...] del treball de manufactura"; podríem ben creure, doncs, que llegim un polític de 1990!

A més, no s'acontentarà amb les recomanacions i actuarà fent dictar a la Convenció, el 1794, el decret de creació del Conservatori d'Arts i Oficis, gran establiment de formació continuada, que el 1990, amb l'ajut de les delegacions regionals, s'adreça a 100.000 treballadors.

Si aquesta gran idea no ha obtingut totes les concrecions que se'n podien esperar (les urgències eren nombroses, començant per la formació inicial), tanmateix ha fornit les bases de les realitzacions que es desenrotllen avui (al cap de dos segles) i d'un gran conflicte d'idees i interessos que des del començament farà sacsejar els actors de la formació continuada a França. En efecte, cal instaurar l'educació permanent o la formació continuada? Veurem més endavant que aquest debat no ha estat mai resolt (pot ser-ho?) i que tant una concepció com l'altra tindran la primacia, segons el moment i el lloc, en funció de l'estat de la relació de forces dins el cos social.

El segle XIX no es preocuparà gaire de la formació continuada, excepte si considerem la reivindicació constant en la tradició obrera en vies de constitució d'un accés a la dignitat per mitjà de l'accés al coneixement. Això es concretarà essencialment amb les primeres formes d'educació popular (entre 1850 i 1880) i el seu ressorgiment entre 1930 i 1936. Però en aquest terreny les empreses no faran gran cosa.

Per dir la veritat, caldrà esperar fins als anys seixanta per veure la conjunció de dos factors que donaran vida a un veritable projecte de formació continuada:

- factors econòmics com la disminució de la rendibilitat de certs jaciments de minerals, especialment de ferro a la Lorena que, ja en aquell moment, va comportar problemes de reconversió de mà d'obra; i

- factors polítics amb la temptativa, per part del gaullisme social, de sobrepassar els antagonismes socials amb l'ajut d'un projecte de societat nova (vegeu *més avall*).

Amb tot, les empreses no van esperar pas el legislador per posar en marxa el que encara no s'anomenava formació continuada i ja en aquella època n'hi havia moltes que posseïen un servei intern de formació, que en la major part de casos no passava d'un estat embrionari. Encara no es plantejava el debat per saber si es tractava d'educació permanent o formació continuada: sense plantejar-se gaires qüestions, els qui, contractats per les empreses, començaven de dur el títol de "formador" tractaven els problemes que les empreses tenien plantejats a causa del mercat d'ocupació i l'evolució, encara lenta, de competències. Aquells pioners comencen de descobrir empíricament les primeres lleis de l'"andragògia" (per exemple, que, segons el concepte d'aprenentatge, els adults no són infants) i a formalitzar els primers mètodes professionals com ara l'anàlisi de necessitats o la construcció de dispositius de formació. Com tots els pioners, són extremament heterogenis, tant per la formació d'origen com pels seus itineraris; inventius i audaços, els costarà d'acceptar un principi de codificació de les seves activitats quan el fet de desplegar-se els emmenarà inexorablement, trenta anys més tard, al pas de l'era de la menestralia i les arts, en què les qualitats individuals pesen considerablement en l'èxit de l'empresa, a l'era industrial, en la qual els mètodes més racionals reemplacen a poc a poc el bricolatge, ni que sigui genial!

### *L'era de la utopia: de 1971 a 1980*

En el camp de l'educació, a començament dels anys seixanta apareixen els primers sociòlegs especialitzats en aquest terreny; no desdiran pas de la tradició iconoclasta de la sociologia tot mostrant que el gran somni de l'alliberament no ha estat més que una quimera.

Efectivament, després de l'ocupació i el regnat de la dreta col·laboracionista, l'alliberament duria al poder l'esperança d'una renovació amb el gaullisme alliberador, flanquejat pel Partit Comunista que s'havia distingit a la Resistència. D'aquesta manera, la gran idea de la democratització de la societat per mitjà de l'escola semblava a l'abast.

Malauradament, trenta anys més tard, els primers estudis demostraven que no havia estat així: anant molt bé, l'escola de la República mantenia les desigualtats que ja hi havia... si no és que les agreujava!

"Que no sigui dit" -es va dir el govern de l'època-. "Constituïm l'Educació Permanent, que corregirà el que l'educació inicial no ha pogut obtenir!" Com que, d'altra banda, els interlocutors socials havien arribat, si bé per raons diametralment oposades, a la mateixa conclusió després de la gran sotragada de 1968, la convergència dels tres grans actors no podia sinó desembocar en un projecte grandios: la llei del 16 de juliol de 1971.

De què es tractava? D'un text de compromís que dóna cos al projecte de Condorcet — al cap de dos-cents anys—, però que resulta fortament marcat pels seus orígens contractuals. Efectivament:

- les organitzacions patronals gairebé glateixen perquè la formació continuada, que han vist créixer sota el seu impuls a les empreses, continuï el creixement i millori notablement la gestió de competències. Evidentment, es tracta d'una formació donada als treballadors en temps de treball i finançada per l'empresa perquè aquests mateixos treballadors mantinguin i acreixin les habilitats indispensables a l'activitat professional;

- les organitzacions sindicals de treballadors volien igualment i amb el mateix delit que l'educació permanent, finançada per l'empresa i aplicada en hores de treball, contribuís a la "desalienació dels treballadors", a l'accés al coneixement i a la competència, amb la qual cosa millorarien la valoració en el mercat del treball

- quant als poders públics, hi veuen un mitjà de donar consistència al projecte de nova societat que es prepara i en el qual l'educació permanent esdevindrà com una segona oportunitat per reparar les insuficiències de l'educació inicial.

Podem, doncs, fàcilment comprendre que amb un consens tal, la llei fos duta a les fonts baptismals amb tota celeritat!...

Com que, a més a més, el legislador es va demostrar particularment caut en la previsió d'un sistema de finançament d'aquest gran projecte (la subtracció del 0,8% de la massa salarial a les empreses subjectes al dret privat), no es podia més que augurar l'èxit de l'afer.

### *Els efectes perversos de la llei de 1971*

\* Heus aquí, doncs, que els assalariats del sector privat (és a dir, tots, tret dels que depenen de l'Estat) esdevenien titulars d'un dret nou. Cal reconèixer, a *posteriori*, que el van reclamar molt feblement, aquest dret nou. És, potser, perquè, per a ells, els seus diversos representants radicaven en la persona dels diputats i dels delegats sindicals? En tot cas, serà força difícil d'aconseguir que formulin les

seves "necessitats" relatives a la formació, fins i tot els més il·lustrats, entre els quals ja s'havia establert la idea d'un manteniment indispensable de coneixements. En la pràctica, doncs, la idea de segona oportunitat no semblarà gaire operativa i, de fet, es girarà en profit dels treballadors més formats, que es valdran amb força intel·ligència d'aquest dret nou.

\* Vegem també les empreses adherides o no a l'organització patronal signatària dels acords sobre la formació continuada, que es veuen sotmeses a una nova llei que comporta una obligació de despesa sota pena de reversió a l'Estat en el cas de no aplicar-la. Coneixent la posició dels empresaris francesos davant tot allò que manifesta "l'intervencionisme" de l'Estat, és fàcil d'imaginar el to de les seves reaccions.

Així, doncs, tota la varietat de posicions es distribuirà entre:

- el pol dels empresaris —furiosos— que consideraren (i encara ho consideren avui, vint anys més tard) que es tracta d'una ingerència intolerable en la seva gestió; i

- el dels empresaris fastiguejats que el 1971 ja gastaven més que el 0,8% de la massa salarial bruta per a la formació continuada.

Entre aquests dos extrems, cal situar els que consideren que:

- mentre s'hagi de pagar un impost més, val la pena d'utilitzar-lo per a finalitats pròpies (i utilitzar aquest 0,8% al preu que sigui, assignant-lo a qualsevol activitat no reprobable per la llei, abans que revertir-lo a l'Estat);

- mentre s'hagi de consumir el 0,8%, que sigui d'una manera intel·ligent, per exemple en forma de "curs-recompensa-per-treballador-mereixedor-que-no-es-pot-augmentar"; o

- en forma de moneda d'intercanvi en les relacions socials, com a lubricant dels engranatges socials o com a obra social suplementària que infla el pressupost consagrat a les colònies de vacances o als arbres de Nadal.

\* Vegem encara les organitzacions sindicals per a les quals l'educació permanent no ha estat mai qüestionada i que, en el debat amb la respectiva direcció, tant si ve a tomb com si no, malden perquè tota la formació demanada pels assalariats -tingui relació o no amb la seva activitat professional actual o previsible- sigui finançada per la llei de 1971, i perquè no ho sigui la formació poc o molt relacionada amb la feina actual. Segons l'estat de la relació de forces, els sindicats de treballadors hauran de cedir o, en cas contrari, aconseguiran d'imposar la seva interpretació de la llei: l'educació permanent substitueix la formació continuada dels empresaris.

Així, veurem que en els casos favorables els treballadors obtenen finançament i autorització per absentar-se i dedicar-se a una formació no gaire visiblement relacionada amb la seva feina actual, ni tan sols després d'un examen minuciós.

\* Per sùmmum de desviació de l'esperit de la llei, podem imaginar fàcilment que el 0,8% de la massa salarial de l'empresa "França" (sense els treballadors del sector públic, cal reconèixer-ho) constitueix un formidable filó financer, i no cal pas haver estudiat a Harvard per endevinar les fortunes que s'hi podrien fer. Així, doncs, s'obria un mercat de formació nou i gegantesc, poc codificat, en el qual les organitzacions de formació creixerien com surten els bolets després de ploure, i en aquesta pràctica encara no és possible de distingir amb gaire claredat el que és lucratiu del que és productiu (fins al punt que encara avui ens interroguem sobre la moralització d'aquest mercat).

### *L'era del realisme econòmic: de 1980 a 1990*

Durant l'era de la utopia, s'havien produït tot d'esdeveniments a les fronteres estlabertes a partir dels anys seixanta, i no hi havia ningú que en volgués saber res: vegem-ne uns quants exemples:

- la revolta de les OS contra les condicions marcades pel taylorisme i sobretot pel fordisme;

- l'arribada de la dona a la vida activa i de les generacions "rock" al mercat de treball;

- els problemes petrolers;

- les noves tecnologies, especialment el tractament de la informació amb suport electrònic;

- la internacionalització del mercat, que va fer que una tranquil·la empresa de províncies es pogués trobar de sobte davant un competidor del Pacífic.

Calgué la revisió punyent d'un segon govern socialista el 1983 per fer acceptar progressivament la idea que l'economia de mercat tenia lleis incontrovertibles, fins i tot en el cas d'estar temptat de contestar-ne la validitat, que els fets econòmics eren sorruts ni que no obeïssin a les previsions, i que els models alternatius no havien demostrat cap èxit, ni el cas d'haver-los considerat altament desitjables.

A poc a poc, es va anar produint la reconciliació dels assalariats amb l'empresa, especialment quan es va veure ben clar que generaven

feina i riquesa i que la possessió d'aquests béns havia pogut semblar mancada d'un gran interès, sempre que no se n'hagués estat privat.

D'aquesta manera l'oposició entre educació permanent i formació continuada va desaparèixer: la compartimentació de la vida va esdevenir menys estanca entre el personal i el professional —a mesura, és veritat, que el treball s'enriquia i que les relacions jeràrquiques milloraven— i la qüestió de saber què pertanyia al 0,8% va esdevenir arcaica.

La formació professional és mobilitzada pels responsables econòmics en la "guerra" de les competències i del seu manteniment permanent, perquè envelleixen aviat. Eina de gestió al servei del creixement de l'empresa, tendeix a ser considerada una inversió. També és invocada com a eina d'auxili pels polítics que tenen la temible tasca de lluitar contra l'exclusió social dels més desproveïts i tendeix a ser presentada com un passaport a l'ocupació.

## **Què passarà l'any 2000? El pas del menestral a l'enginyer**

Assistim, doncs, a la instal·lació de la formació continuada en l'activitat social i econòmica: sent objecte d'una forta demanda social, tendeix a professionalitzar-se; l'amplitud dels efectius que concerneix, introdueix una mena d'industrialització dels mètodes; el pes dels pressupostos que hi són assignats comporta inevitablement un control de la seva eficàcia i qualitat.

Som, probablement, a cavall de dues èpoques:

- des dels orígens fins al 1990, llavors que encara dominava la inventiva d'uns quants actors, no gaires, més menestrals que industrials, gelosos del secrets de fabricació, desorganitzats i disponibles per muntar "cops" de vegades eficaços, que en l'exercici d'aquesta activitat no cercaven tant el rigor com la gratificació narcisista de l'èxit obtingut en condicions acrobàtiques;

- a partir de 1990: la industrialització progressiva que no exclou ardidesa de solucions, recerca i desenrotllament sobre els processos i els productes, rigor de concepció i control estricte dels resultats.

La formació, doncs, ha de fer la seva revolució industrial (que per a molts dels seus agents potser també és cultural), però no ho podrà fer sinó preocupant-se de l'educació dels seus clients.

Per a les especialitats de la formació, el problema es complica singularment en relació amb les altres professions. En efecte, la formació no és considerada una activitat de fort valor afegit, ja que cadascú, havent-s'hi acostat com a alumne, té la impressió de saber-ho tot, de l'alfa a l'òmega.

Ara: no és tan sols la visió de l'alumne, que no pot ser més que parcial, sinó que a més privilegia l'activitat pedagògica que coneix, sense adonar-se de tot el que la sosté; una mica com si els espectadors d'una obra de teatre ignoressin que ha calgut un autor, un director i tota la feina feta entre bastidors per produir el que estan a punt de contemplar. No es pot retreure res a l'espectador, el qual, al capdavall, ha vingut per plaer; als qui usen la formació inicial o continuada, tampoc no se'ls pot retreure que no coneguin el darrere del teló. Al contrari, això ja no és acceptable quan ens les hem d'heure amb un comanditari que no tan sols es vol passar de pagar l'espectacle i no vol saber res de tot el que ha calgut per muntar-lo, sinó que, a més, com que ja n'ha vistos molts altres, es creu totalment competent sobre la posada en escena, el cos de la peça, la maquinària i el pressupost.

S'imposa, doncs, la necessitat d'educar els nostres clients i usuaris; en això els mesters de la formació no són diferents dels altres professionals, tret que parteixen amb un handicap més gran. Als nostres interlocutors, els cal aprendre no tan sols de treballar amb nosaltres— és a dir, essencialment de formular problemes de formació que no són ni més ni menys complicats que els altres—, sinó també de fer-los admetre que aquesta activitat se serveix d'unes habilitats específiques que no són ni donades de naixença ni adquirides gràcies a una llarga i fructuosa freqüentació de l'escola, sinó que demanen una formació especial com la de tota altra professió.

D'aquesta constant, se'n desprèn que els eixos preferents d'educació dels nostres clients passen pel reconeixement del treball indispensable per passar d'un problema de formació a la seva solució pedagògica.

### *El reconeixement de les etapes d'un taller de formació*

\* Un reconeixement en curs: la funció política

A poc a poc, davant la importància de l'aposta, la major part d'agents socials van comprendre que no es podien estar de definir objectius generals que corresponguessin a una anàlisi mínimament



prospectiva de contextos socio-econòmics (la funció de vigilància social), de jerarquitzar aquestes prioritats després d'haver-les negociades amb els altres interlocutors socials, d'assegurar-ne el muntatge financer, en una paraula: de realitzar el que correspon exactament a la definició d'una política de formació. Aquesta funció típica política és com més va més ben compresa pels nostres interlocutors, que n'esperen manifestacions concretes i que per això s'hi demostren exigents i amb els quals, d'altra banda, cada cop és més fàcil de treballar, ja que sobre unes expectatives comunes el diàleg és més bo d'establir.

Aquesta funció correspon clarament al *responsable de formació* tal com ja existeix en moltes grans empreses. Com més va més tendeix a ser assegurada per les empreses petites i mitjanes mitjançant uns organismes de consell, eventualment reforçats per ajuts financers d'origen públic; de la mateixa manera, en el terreny regional pren cos amb l'aparició de responsables del desenvolupament local.

Les tendències que semblen reforçar el reconeixement d'aquesta funció són múltiples, fins i tot si s'esdevé massa sovint que el paper del responsable de formació es vegi reduït a la seva dimensió estrictament gestora:

- a les grans empreses més avançades, aquesta funció ja tendeix a desaparèixer, no pas perquè ja no hi sigui assegurada, sinó perquè esdevé un instrument al servei de la gestió dels recursos humans i realment ja no es pot concebre fora de la gestió provisional dels llocs de treball, dels efectius i el personal;

- en les mateixes estructures, sovint assistim a un esforç important de reconversió dels antics gestors de pressupostos i de mitjans de formació en veritables responsables polítics de formació;

- en les petites estructures més avançades, aquesta funció es reconeix com a part integrant de la direcció general, garantida, per exemple, pel director general adjunt;

- al seu torn, la funció pública tendeix a dotar-se de responsables de formació, de gestió dels recursos humans.

La batalla és lluny de ser guanyada en tot el front: malauradament podem citar molts casos en què la formació encara és un impost o una obra social, assimilada a un càrrec; en què les paraules estan en perfecta harmonia amb els discursos dominants, però les decisions i els mitjans no assolixen els nivells de les exigències; o encara, tot de casos en els quals les accions de formació perden sistemàticament la batalla quan es troben en concurrència amb les urgències de la producció.

\* Senyals encoratjadors per a la funció de conselleria

Si la funció política és com més va més identificada pel conjunt dels interlocutors socials i correlativament se'n segueix un augment notable de les expectatives, del nivell d'exigència i de la preocupació del control, les conseqüències en termes dels professionals ja es deixen sentir clarament; ho hem pogut veure amb el reconeixement de la funció de responsable de formació, en vies d'evolució, en els casos més avançats, cap a la de gestió dels recursos humans, especialment en els tres grans sectors econòmics: les empreses grans, la funció pública, el creixement regional.

Aquesta tendència comporta efectes netament perceptibles sobre la funció de conselleria, que també tendeix a diversificar-se.

En primer lloc, com ja hem vist amb el desplegament de la funció política, si realment la volem omplir de contingut, totes les estructures no es poden dotar d'un responsable de formació, ni que sigui per una simple raó del cost. Per això, la funció pot ser assegurada per la direcció, convençuda que en té els mitjans o, cosa més freqüent, amb organismes de conselleria, ho és des de l'exterior.

Així, doncs, la funció de *conselleria externa en formació*, especialment en política de formació coordinada a l'estratègia del desenvolupament de l'empresa, tendeix a confirmar una utilitat de la qual ja ha donat proves fa força anys. Aquesta tendència és sostinguda per la voluntat dels organismes professionals, consulars o de branques, pel desenvolupament d'organismes privats i, és clar, per la voluntat dels poders públics que intenten desenvolupar, tant quantitativament com qualitativament, la formació com a eina de creixement econòmic, de lluita contra l'exclusió, de preparació del futur.

D'altra banda, cada dia és més freqüent que en molts llocs es comenci d'obrir ben decididament una tendència nova que propugna instal·lar o desplegar una funció de *conselleria interna en formació*. Això correspon a la preocupació d'acostar la formació al terreny i constitueix, en aquest sentit, una crítica no velada a la manera com fins ara la formació havia complert el seu paper. Efectivament, de la mateixa manera que podem retreure que, sovint a contracor —però no pas sempre—, molts responsables de formació hagin deixat que la seva funció s'arronsés sobre les estretes bases de la gestió i l'administració de mitjans i pressupostos, també és ben legítim de retreure als agents de la formació d'haver-se tancat progressivament en un servei de formació allunyat dels constreyniments del terreny, promulgant les seves pròpies lleis i funcionant segons les seves pròpies normes. Això, certament, és el resultat de la conjunció de dos conjunts de causes: les concepcions culturals, socials, fiscals i de formació, desplegades per moltes empreses que han confinat els formadors a un paper marginal; però també les concepcions d'aquests darrers, que els empenyien a estar-se com més lluny millor de la dura realitat i a privilegiar el confort de l'alça individual "desin-

teressada". Si encara hi afegim la tendència natural de cada cos social a secretar les pròpies normes i acabar agafant-les com a finalitats, tendència fortament enfortida, és cert, pel que fa al manteniment, còmplice o forçat, al marge per les autoritats, és cert que molts serveis de formació s'havien enquistat en el teixit econòmic sense produir cap reacció de refús en la mesura que eren objecte de poques expectatives.

La sobtada aparició d'expectatives socials fortes en relació amb la formació, la preocupació d'obtenir més rendiment de totes les despeses, incloent-hi les que hi són consagrades, han empès un gran nombre de direccions a intentar la mutació dels seus formadors en conselleries internes. Això no es produeix pas sense esforç —qui en pot dubtar—, ja que es tracta clarament de capgirar l'ordre de valors: ja no és el pedagògic que intenta dictar les lleis a la realitat; és la realitat social (l'estat de la població a la qual s'adreça), econòmica (la urgència de l'acció), financera (el cost de tot acte), que demana un tractament apropiat, respostes noves i realistes, solucions agosarades, i, alhora, el mínim de dogmatismes possible.

A més a més, podem tenir present la importància dels objectius financers: del 0,8% s'ha passat actualment a l'1,2% —i moltes empreses sobrepassen llargament aquest mínim legal—, al qual cal afegir l'esforç considerable de l'Estat pels públics preferents. Aquesta situació ja ha tingut l'efecte d'ocasionar la transposició de mètodes de l'*auditor de gestió* en les polítiques socials i de formació. En efecte, l'increment de les despeses de formació afegida a la qüestió legítima però lacerant de la mesura dels efectes, no pot comportar més que un desig de control.

Igualment ens podem adonar dels indicis d'una necessitat que tendeix a manifestar-se al voltant de l'*expert en formació*, sense que la seva frontera amb l'*auditor* hagi estat encara prou definida. Per uns motius semblants, lligats a la importància dels objectius socials i econòmics de la formació, a la preocupació del control dels resultats, però també a la qüestió de la qualitat de les prestacions, de la seva adequació al context que les forneix, les situacions de conflicte corren el perill de multiplicar-se: entre el comanditari i el qui presta el servei; entre aquest i qui el finança, i també amb els beneficiaris; entre els qui decideixen i els interlocutors socials, etc. En resum, contenciosos comparables en tot als generats per qualsevol prestació de serveis: evidentment comercials, però també mèdics, educatius, culturals... En aquestes condicions, probablement podrem veure una gran florida de conflictes que seran competència dels tribunals, però que demanaran l'apel·lació als experts, als contraexperts, que produiran batalles d'experts. Ho podem témer o deplorar, però això no modificarà gaire el risc d'aparició del fenomen. I per què no podem imaginar que als comitès d'empresa que ja disposen legalment dels serveis d'un expert

comptable no se'ls farà disposar, en els terminis convenients, dels d'un expert en formació?

Així mateix, ¿no ens trobarem potser que la importància dels fons dedicats a la formació pels diferents agents econòmics, entre els quals l'Estat i les regions, conduirà aquests darrers a voler apreciar millor *a priori*, *a posteriori* o totes dues coses alhora, la manera com són utilitzats i per qui? La qüestió de l'atribució d'una etiqueta de qualitat als organismes de formació, grans consumidors de subvencions i importants generadors de volum de negoci, acaba de ser formulada en termes jurídics pel secretariat de l'Estat de formació professional.

\* No cal tornar gaire detingudament a la *funció pedagògica*, ben coneguda (massa potser, vegeu més amunt) que ja ha experimentat importants evolucions en el sentit d'una professionalització més gran. Simplement podem veure que un bon nombre de formacions de formadors no especialitzats no són, de fet, més que formacions per a l'animació i que, en aquest sentit, progressivament es distingeixen menys de la formació mínima de tot directiu. En efecte, conduir un petit grup de treball, fer una síntesi dels resultats, exposar-los de manera dinàmica a un grup gran, prendre la paraula en públic, defensar i argumentar un dossier davant una instància decisòria, servir-se d'ajuts visuals i treballar la qualitat de l'al·locució, tot plegat no té cap relació específica amb la funció pedagògica. El domini d'aquestes habilitats s'ha de poder esperar de tot directiu, incloent-hi els directius intermedis, i en un grau mínim tendeix a poder ser esperat de tot treballador que hagi de participar en reunions, comissions, etc. Més aviat ens hauríem de demanar per què això no és un pre-requisit a tota inserció professional que l'escola hauria de garantir. Al contrari, el domini d'un contingut, la capacitat de treballar per fer-lo comprensible, el coneixement dels ritmes d'aprenentatge, etc., són fets que constitueixen el mínim vital de tot *bon didàctic* que forneix un veritable treball qualificat que comporta una clara plus-vàlua en relació amb l'animador o el formador no especialitzat, i que necessita una veritable formació. La didàctica és un especialitat difícil i objecte de massa poques recerques i de formacions adaptades.

\* *El punt cec de la formació: l'enginyeria*

Si en cap terreny la incomprensió del gran públic, dels que decideixen, dels financers i fins i tot dels polítics és gran, és el de l'enginyeria de formació. En efecte, per a tothom, el pas entre els objectius generals definits per la política de formació i la posada en marxa pedagògica va de callada. L'aspecte pedagògic és reivindicat com a conegut, sovint equivocadament; l'aspecte polític és més ben comprès després... d'un quant temps. Però l'abisme que els separa és

franquejat alegrement sota l'efecte euforitzant de la ignorància més temible. Elevar el nivell de formació general del personal? Que no sigui dit: reunim-lo en sales i "formem el seu esperit". Desplegar el raonament lògic? Les revistes especialitzades van plenes d'ofertes llamineres. Demanar als conductors d'instal·lacions automàtiques que procedixin al manteniment del primer nivell? N'hi ha prou de fer cursos sobre els automatismes (o, encara més modern, formar-lo al lloc de treball). En resum, tot el que prové de l'anàlisi dels objectius generals en subobjectius operatoris, de la llista dels constrenyiments de tota naturalesa (del pressupost, dels terminis, de freqüència, del nivell de la població implicada), de la seva traducció en plec d'adjudicació, d'una crida eventual d'ofertes prop d'organismes prestataris de serveis de qualitat, de la concepció del dispositiu de formació incloent-hi des d'aquest estadi els indicadors útils a la conducta i a l'avaluació, de la seva estructura interna amb vies d'accés, de sortides, de canvi de nivells, etc., tot això encara és olímpicament ignorat per molts dels nostres interlocutors.

Encara pitjor: sovint la complexitat del problema és subestimada, si bé amb tota la bona fe. Quan la direcció d'un banc vol formar els antics empleats de les finestretes perquè atenguin millor els clients, té tendència a pensar que les solucions són simples, a l'abast de la mà. Certament, molts organismes de formació ofereixen una gran diversitat de catàlegs que exposen diverses sessions de formació per a l'atenció dels clients; no cal sinó prendre's la molèstia de triar i ningú no veu per què cal complicar-se més la vida. N'hi ha prou d'adreçar-se a un organisme de renom, eventualment especialitzat en la formació per a l'atenció de clients, i ja no ens hi hem de capficar més: es compra tot llest, un producte estàndard, sovint força car, i l'apliquem al personal encarregat d'atendre les finestretes... amb uns efectes que ja us podeu imaginar!

Cosa que no ens sorprèn, ja que no veiem per què el producte, estàndard per definició, s'hauria d'adaptar a la situació real dels empleats en qüestió, que no deixaran de fer saber —i això encara passa massa sovint— que la formació era interessant, però que no es podia aplicar al seu cas; o que tot això és pura teoria; o que ells no haurien de ser els primers a formar-se i que hauria valgut més de començar pel superior immediat, etc.

Aquesta pràctica de venda per catàleg de productes precuinats encara és fortament estesa tant entre els compradors (les empreses) com entre els proveïdors (els centres de formació). I encara és més deplorable en la mesura que les evolucions importants que han conegut les empreses aquests darrers anys no permeten, en la major part de casos, saber amb gaire precisió quines competències particulars requereixen.

Això es demostra encara més quan els professionals, creient fer avançar el problema, proporcionen amb tota la ingenuïtat uns elements de conclusions no controlades. D'aquesta manera, quan els informàtics recomanen de formar la lògica dels futurs usuaris de les seves instal·lacions, cometen un error de projecció. Que la lògica hagi estat necessària per concebre un sistema i les seves aplicacions, no vol dir pas que en calgui per servir-se del producte en qüestió; molts estudis sobre aquest assumpte tendeixen fins i tot a demostrar el contrari. Tenim l'obligació, doncs, d'acollir amb tota la bona voluntat que calgui els nostres interlocutors, però també de censurar sistemàticament les seves proposicions tot suggerint-los que ens deixin fer la nostra feina, un cop ells hagin acabat la seva.

Això evitaria que, encara massa sovint, la formació esdevingués l'aplicació de solucions a uns problemes que no han estat formulats.

## **A tall de conclusió provisional**

La credibilitat de la formació i la seva professionalització demana, doncs, una vegada reconeguda la funció política que permet definir prioritats i jerarquitzar-les:

- el rigor de l'anàlisi del treball que permet de deduir les competències realment mobilitzades per l'activitat professional (això ens duu, a més a més, a un diàleg amb els ergònoms);

- la racionalització dels mètodes d'elaboració de solucions originals per a cada problema formulat que hauria de desembocar en dispositius de formació ajustats;

- la intel·ligibilitat d'aquests processos professionals, cosa que facilitarà als no especialistes de comprendre'n els mètodes i, per això mateix, d'educar-los.

Llavors, el reconeixement de l'especificitat de la professió s'imposarà per ell mateix.

## Abstracts

El autor parte de la experiencia de Francia después de treinta años para mostrar cómo la problemática de la educación permanente y de la formación continuada, se va desarrollando poco a poco cuando los interlocutores sociales, partiendo cada uno de un análisis diferente de la situación, se han reunido para ponerse de acuerdo sobre sus objetivos. Esta convergencia ha conducido a la ley de julio de 1971, importante adquisición social, ya que precisa las modalidades de ejercicio de un nuevo derecho de los trabajadores del sector privado: el derecho a la formación. De ello ha resultado un desarrollo considerable de las prácticas de formación de adultos, limitadas hasta ahora a la iniciativa de empresas de vanguardia, tanto por la importancia del presupuesto de la formación continuada, que comportará el desarrollo de un formidable mercado. En conclusión, si el autor está tranquilo respecto al creciente reconocimiento de la función política de la formación por parte de las empresas, se inquieta al ver el desarrollo excesivamente lento de la ingeniería de la formación que permite desbaratar las trampas contenidas en todo encargo formulado por no especialistas y racionalizar los métodos de la formación para hacerla más inteligible a sus interlocutores.

L'auteur part de l'expérience de la France depuis 30 ans pour montrer comment la problématique de l'éducation permanente et de la formation continue, s'est peu à peu développée lorsque les partenaires sociaux, partant chacun d'une analyse différente de la situation, se sont trouvés concorder sur leurs objectifs. Cette convergence a conduit à la loi de juillet 1971, acquis social important puisqu'elle précise les modalités d'exercice d'un nouveau droit pour les salariés du secteur privé: le droit à la formation. Il s'en est suivi un développement considérable des pratiques de formation d'adultes, limitées jusque là à l'initiative d'entreprises d'avant-garde, à la fois par l'importance du budget de la formation continue qui va entraîner le développement d'un formidable marché. En conclusion, si l'auteur est rassuré par la reconnaissance croissante de la fonction politique de la formation par les entreprises, il s'inquiète du développement trop lent de l'ingénierie de formation qui permet de déjouer les pièges contenus dans toute commande formulée par des non-spécialistes et de rationaliser les méthodes de la formation pour la rendre intelligible à ses interlocuteurs.

The author takes the experience of the last 30 years in France to show how the problems of continuous education and training, can be overcome when the various parties involved, each from a different viewpoint, come together to reach agreement, something which resulted in the law of July 1971. This law was an important social breakthrough as it stipulated a new right of workers of the private sector: that of training. This has brought about a remarkable development in the field of adult training, until then only existent in forward-looking companies, both in terms of the funds allotted to continuous training, which will promote the opening of a large market. The author concludes by regretting that the equation TRAINING=TEACHING is still widespread in the opinion of trainees, and whilst he accepts the growing recognition of the political function of training on the part of companies, he feels that the framework for training is being developed with frustrating slowness, preventing avoidance of the traps contained in all work carried out by non-specialists and the rationalisation of training methods to make them more intelligible to those involved.