

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, avril 2011, numéro

79 *cee*
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

FORMER POUR GÉRER LA MAIN-D'ŒUVRE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU BRÉSIL ET EN FRANCE

Ariel Sevilla
CEE

Afin de lutter contre la concurrence et accroître la productivité des salariés, l'industrie automobile est un des secteurs qui investit le plus dans la formation. Elle entend imposer dans tous ses établissements des façons de produire standardisées.

Or, des observations menées dans deux usines d'un constructeur français implanté dans plusieurs pays montrent d'une part, que le passage par les « écoles de dextérité » ne prépare pas réellement au travail des ateliers et d'autre part, que la formation devient un instrument de gestion de la main-d'œuvre.

Chaque usine fait de cet instrument un usage spécifique selon le contexte d'emploi dans lequel elle se trouve et les enjeux auxquels elle est confrontée.

Dans une usine brésilienne, la formation sert à sélectionner la main-d'œuvre locale inexpérimentée mais diplômée, avant de l'embaucher sur des contrats à durée indéterminée pour la retenir et éviter la *turn-over*. Dans une usine française, elle n'intervient que tardivement dans le parcours des ouvriers expérimentés qui font preuve des plus grandes capacités d'adaptation et à qui, après de nombreuses années d'attente, il est enfin offert des perspectives de carrière.

À partir des années 2000, de nombreux dirigeants ont considéré que la formation des salariés facilitait le développement des compétences et, par voie de conséquence, accroissait les performances de l'entreprise. Les entreprises ont alors fortement investi dans ce domaine (Ropé, Tanguy, 2000). C'est notamment le cas dans l'industrie automobile. Dans ce secteur, les groupes d'envergure internationale conçoivent, développent et appliquent des politiques de formation qui leur sont propres. Les dirigeants attendent de ces politiques standardisées qu'elles façonnent de la même manière la main-d'œuvre, quel que soit le site sur lequel elles se déploient.

Pourtant, des observations de terrain montrent que la politique de formation occupe, dans deux établissements d'un groupe français, une place différente, tout en revêtant une forme strictement identique. De plus, cette politique ne paraît pas, d'emblée, contribuer à préparer les salariés au travail des ateliers, ni accroître la productivité des filiales. Quels objectifs poursuit en réalité la politique de formation de ce constructeur automobile ?

Une enquête ethnographique effectuée dans deux usines du groupe, l'une à Paraná, État fédéral au sud du Brésil, l'autre à l'ouest de Paris permet d'éclairer cette question. L'enquêteur

a suivi le même stage de formation et a été assigné aux mêmes unités de travail dans les ateliers de tôlerie, de sorte qu'il a occupé des postes tout à fait similaires (encadré 1).

● Un système normalisé de formation en entreprise

La politique de formation de la firme étudiée repose sur l'idée que, dans n'importe quel atelier, l'ouvrier doit réaliser des gestes productifs similaires et performants, quel que soit le contexte dans lequel il travaille. Cette politique est ainsi « globale » : conçue en France, par le bureau d'études et méthodes, elle doit être mise en œuvre de manière identique dans toutes les usines du groupe. Les « écoles de dextérité » des ateliers (encadré 2) sont alors censées être les vecteurs de cette normalisation.

Selon ses concepteurs, la formation au plus près de l'activité de travail doit permettre la diffusion des mêmes démarches de fabrication. Elle est un des piliers de la politique de standardisation des modes opératoires, dans la mesure où elle vise à fournir à tous, quelle que soit l'usine, les mêmes modules de stage.

Le dispositif de formation prévoit que tous les opérateurs suivent un stage dans les écoles de dextérité lors de leur recrutement, puis qu'ils y soient formés une fois par an. Tel que présenté, l'objectif est, d'abord, d'apprendre au personnel à réaliser le travail qui l'attend dans l'atelier et, par la suite, de corriger régulièrement l'acquisition de « mauvais gestes ».

Or, deux constats s'imposent à l'issue de l'enquête ethnographique. D'une part, l'observation et les entretiens convergent pour établir que les savoir-faire et les compétences des ouvriers ne s'acquièrent pas au cours du stage de formation et que celui-ci ne prépare donc pas au travail de l'atelier – ce dont de précédentes études ont déjà attesté (Linhart, 1978). La maîtrise de la production nécessite la transmission du savoir-faire pratique des collègues plus expérimentés. Des collègues qui doivent, en outre, prendre en compte à la fois les contraintes de la productivité et les risques encourus s'ils contournent les consignes de sécurité.

D'autre part, les deux sites observés font un usage différencié de la formation, étant donné les contextes économiques et sociodémographiques contrastés dans lesquels la production automobile prend place (Sevilla, 2009). De ces contextes découlent des enjeux de gestion de la main-d'œuvre, spécifiques à chaque usine : attirer celle-ci, éprouver ses capacités et la retenir, dans le cas brésilien ; la trier et la stabiliser, dans le cas français. De telles disparités dans les situations infléchissent la stratégie de standardisation conçue par la direction du groupe.

● Au Brésil, une usine récente dans un bassin d'emploi sans tradition industrielle

Afin de caractériser ces disparités, il convient de préciser que l'usine du Brésil a été très récemment installée dans un bassin d'emploi sans tradition industrielle. Encore peu automatisée, elle lançait, lors de l'observation, un nouveau modèle automobile dans un contexte économique en plein développement.

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Il faut rester longtemps sur le terrain pour comprendre la politique de formation « par le bas » (Arborio *et al.*, 2008). Aussi le sociologue qui a effectué cette enquête a-t-il mené un travail ethnographique en endossant le rôle d'un ouvrier et suivi, à partir d'avril 2004, le parcours normal d'un nouvel embauché depuis son arrivée à l'usine jusqu'au moment où il est capable de tenir sa place dans l'atelier au côté des autres ouvriers. Ce parcours a duré quatre mois dans chaque usine.

La méthode de l'observation participante a placé le sociologue au cœur de l'activité de travail et de formation. Elle lui a permis de comprendre, depuis l'atelier, les politiques de formation, leur organisation et leur mise en œuvre.

L'observation participante n'a pas été la seule technique mobilisée dans cette recherche. Elle s'est accompagnée d'échanges informels avec nos interlocuteurs des ateliers : sur chaque site, une trentaine d'entretiens a été réalisée. Les propos des directions sur la manière dont était organisée la politique de formation ont également été recueillis.

Ces entretiens, souvent rétrospectifs, aident à reconstituer le parcours des individus mais aussi l'histoire des transformations que les usines ont connues.

Elle se trouvait néanmoins confrontée à la concurrence d'autres constructeurs automobiles implantés à proximité.

Les ouvriers de l'établissement sont jeunes (25 ans), affichent à peine trois ans et demi d'expérience dans le secteur de la construction automobile. La récente industrialisation de la région explique que ces ouvriers n'ont pas eu l'occasion de se familiariser avec la grande industrie moderne. La direction souhaite compenser cette faible expérience par le recrutement de salariés faisant état d'un niveau de diplôme élevé, ce qui représente, à ses yeux, une garantie de fiabilité et de capacités d'adaptation. Ainsi, un peu plus de la moitié des ouvriers possède un niveau de diplôme équivalent au baccalauréat français (53 %).

Mille deux cents personnes sont employées dans cette usine, pratiquement toutes (90 %) embauchées en contrat à durée indéterminée (CDI). Les quelques salariés en contrat à durée déterminée (CDD) qui s'y trouvent ne signent jamais pour une période inférieure à un an. Cela traduit, dans un environnement concurrentiel, les difficultés de l'employeur à embaucher et retenir la main-d'œuvre : il est contraint de s'engager vis-à-vis de celle-ci, entre autres, pour contrecarrer le *turn-over*.

Lors des recrutements, ce sont les avantages sociaux proposés par l'établissement qui attirent la main-d'œuvre et jouent en faveur du constructeur français (et plus largement en faveur des grandes entreprises multinationales) : assurances médicales, assurance-retraite, congés payés, et, bien sûr, stabilité des contrats de travail.

● En France, un site ancien confronté à une conjoncture morose

À l'inverse, l'usine française a un long passé industriel de plus d'un demi-siècle. À la fin des années 1980, ses installations ont été fortement automatisées. Lors de l'enquête, elle mettait au point un nouveau modèle qui devait s'imposer dans une conjoncture de marché morose.

En règle générale, la filiale française n'éprouve pas de difficultés à recruter les ouvriers dont elle a besoin. Elle opère sur un marché de l'emploi où les intermédiaires fournissent la force de travail qui lui est nécessaire pour accompagner l'évolution de la demande.

Environ six mille ouvriers travaillent dans l'établissement, soit cinq fois plus que sur le site brésilien. Comme pour l'ensemble des constructeurs automobiles français, les recrutements se font par l'intermédiaire de sociétés d'intérim (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 1998). Ce sont elles qui se chargent de trier les nombreux candidats à l'embauche. Selon les statistiques de l'entreprise, 45 % des salariés environ sont recrutés sur ce type de contrat.

L'usine n'établit pas de statistiques relatives aux ouvriers en intérim. L'observation et les entretiens montrent que ces derniers sont, pour la plupart, expérimentés : ceux que nous avons côtoyés et interviewés avaient réalisé de nombreuses missions sur le site et totalisaient au moins cinq ans d'ancienneté. Âgés pour beaucoup entre 20 et 30 ans, la grande majorité d'entre eux est très faiblement diplômée (CAP et BEP étant les diplômes les plus élevés).

Les autres ouvriers bénéficient de CDI ou de CDD relativement longs et cumulent, en moyenne, une expérience d'un peu plus de huit ans et demi. Eux aussi ont une formation initiale faible et sont, sous cet aspect, peu différents des intérimaires. Ils sont, en revanche, un peu plus âgés que ces derniers : 31 ans en moyenne.

● Une formation adaptée aux contextes d'emploi

Les divergences entre les contextes économiques et socio-démographiques de ces usines conduisent à conférer à la formation une place différente.

Ainsi, dans l'usine brésilienne, le stage de formation est proposé comme condition préalable et inhérente au recrutement. Il intervient bien avant d'envisager le travail en atelier. Compte tenu de l'inexpérience industrielle de la main-d'œuvre locale, la filiale de Paraná doit opérer une sélection parmi les candidats à l'embauche pour s'assurer de leurs aptitudes à accomplir les gestes prescrits et à satisfaire à la productivité requise par la direction. Ce sont alors les écoles de dextérité des ateliers qui sont mises à contribution dans ce processus de sélection et de recrutement des futurs salariés. Des salariés à qui est offert immédiatement un contrat de travail pérenne et qui, un an après leur arrivée dans l'usine, sont tenus de suivre à nouveau un stage de formation censé corriger ou améliorer leurs gestes. Ainsi un premier cas de figure se dessine-t-il :

tous les nouveaux entrants passent, au Brésil, par une école de dextérité, même ceux qui, parmi les postulants, ne seront pas recrutés.

La formation telle qu'elle est pratiquée dans l'usine brésilienne contraste avec l'usage qu'en fait la filiale française. En effet, le passage par les écoles de dextérité n'intervient, en France, que très tard dans le parcours des opérateurs et une grande partie d'entre eux n'y a pas du tout accès. Les gestes sont appris « sur le tas », au contact et à l'observation des collègues d'atelier. Le rôle de la formation semble alors plus net en matière de gestion de la main-d'œuvre. Ceux qui la suivent sont les opérateurs qui travailleront pour un nouveau véhicule sur des lignes en construction. Il n'y a ni novices ni intérimaires parmi eux, les nouveaux chantiers étant réservés aux salariés stables (en CDD annuel ou en CDI). L'obligation de suivre le stage n'est faite qu'à partir du moment où l'encadrant propose à l'ouvrier une évolution de son statut d'emploi : passage d'intérimaire à CDD annuel, par exemple. La formation ne s'adresse donc qu'à des personnes très expérimentées,

Encadré 2

DES ÉCOLES DE DEXTÉRITÉ IDENTIQUES DANS LES USINES BRÉSILIENNE ET FRANÇAISE

Dans toutes les usines du groupe, chaque atelier a sa propre « école de dextérité ». Celle-ci constitue un espace séparé du reste de l'usine mais garde, pourtant, l'aspect d'un atelier. La ressemblance entre l'école brésilienne et l'école française est, jusque dans les moindres détails, étonnante : mêmes locaux, superficies, dispositions des espaces, machines, outils.

La similitude est également de mise quant au personnel qui l'anime et aux supports de stage. Chacune des écoles est dotée d'un instructeur principal et de deux ou trois adjoints sous la responsabilité d'un membre de la direction de l'atelier.

Le formateur y enseigne les gestes de base de la spécialité. Pour cela, il utilise un programme standard de stage, qui organise la formation de la manière suivante : en premier lieu, des enseignements théoriques sont dispensés. Ensuite, le cursus se prolonge par la formation pratique sur des « postes fictifs » : ceux-ci sont censés simuler des situations que l'opérateur rencontrera dans l'atelier réel. La formation pratique comprend les gestes du masticage, du vissage, du soudage, du montage, de la connectique, de la finition peinture, du chargement de pièces, de la conduite d'engins, du changement d'outils, etc.

À l'issue des volets théorique et pratique, le formateur évalue l'opérateur à l'aide d'un tableau où est consigné le niveau de maîtrise de celui-ci sur chaque poste qu'il a occupé.

Les programmes de formation, le personnel mis à disposition, la pédagogie, les modules, la durée et les volumes horaires, l'évaluation, les dépenses, sont partout les mêmes.

ce qui montre que sa fonction ne consiste pas à atteindre le niveau minimal de compétences nécessaires au travail, mais à stabiliser les salariés les plus aptes en leur offrant, qui plus est, des perspectives de carrière.

● Un instrument détourné de gestion de la main-d'œuvre

Dans chacune des filiales du constructeur automobile, la fonction d'apprentissage des gestes opérationnels, dévolue initialement à la formation, est détournée : cette dernière devient un instrument de gestion de la main-d'œuvre.

Faire appel, comme en France, à des intérimaires traduit le fait que l'usine emploie des ouvriers sans souci de les professionnaliser et de les garder. Aussi cette gestion établit-elle une coupure entre le groupe des « ouvriers maison » et celui des intérimaires. Les premiers suivent des formations qui leur offrent des possibilités de carrière : certains pourront à terme bénéficier d'une stabilité d'emploi et quelques autres, obtenir des promotions.

Il faut rappeler que la gestion de la main-d'œuvre la plus récemment instaurée dans l'établissement français, – la « gestion des compétences » qui se fonde sur les transferts de compétences et des mobilités – affiche clairement la formation comme une composante de l'accès aux promotions, sans toutefois garantir celles-ci. Les promotions sont conditionnées par les postes disponibles et sont attribuées aux salariés hautement expérimentés qui font preuve d'une faculté à apprendre, se former, changer, être flexibles et mobiles. La formation contribue, en fin de compte, à gérer la carrière des ouvriers stables pendant une vingtaine d'années ainsi qu'à réguler leur disponibilité (Chauvin, 2010).

Sur le site brésilien, la formation occupe une place centrale dans la sélection de la main-d'œuvre diplômée mais inexpérimentée que la direction souhaite embaucher. Elle est ensuite utilisée pour vérifier l'évolution de l'adaptation des individus au travail prescrit. Elle sert enfin à réduire le *turn-over* et à fidéliser le personnel. Par la formation, la direction pilote les processus d'embauche et contrôle les parcours professionnels.

Paradoxalement, la formation installée au cœur des ateliers est séparée du travail réel de production. Dans les deux cas étudiés, les ouvriers nouvellement embauchés n'apprennent les « bons » gestes que dans l'interaction avec leurs collègues d'atelier, qui sont alors leurs vrais formateurs. Avant de participer à l'accroissement de la productivité ouvrière, la même formation, intervenant dans des contextes d'emploi spécifiques, organise une gestion duale de la main-d'œuvre tout en constituant une manière de stabiliser celle-ci.

RÉFÉRENCES

Arborio A.-M., Cohen Y., Fournier P., Hatzfeld N., Lomba C., Muller S., 2008, *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, Coll. « Recherches ».

Chauvin S., 2010, *Les agences de la précarité. Journaliers à Chicago*, Paris, Seuil.

Gorgeu A., Mathieu R., Pialoux M., 1998, *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Paris, La Documentation Française, Dossier du Centre d'études de l'emploi, n° 14.

Linhart R., 1978, *L'établi*, Éditions de Minuit.

Ropé F., Tanguy L., 2000, « Le modèle des compétences : système éducatif et entreprise », *L'année sociologique*, 50, n° 2, pp. 493-520.

Sevilla A., 2009, « Travailler dans l'automobile. Le rôle de la formation continue en France, en Argentine et au Brésil (1980-2004) », Thèse de sociologie, UVSQ, Laboratoire Printemps/CNRS.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site : www.cee-recherche.fr

La lettre électronique flash.cee vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications.

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site.

Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : cee@cee-recherche.fr - site : www.cee-recherche.fr

Directeur de publication : Alberto Lopez - Conseiller scientifique : Jérémie Rosanvallon - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Fabien Anelli - Imprimerie : Louis-Jean C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 151 - mai 2011 - ISSN : 1767-3356