

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE DANS L'INDUSTRIE

Quelles formes de renouvellement en Allemagne, en France et au Royaume-Uni ?

Les grandes entreprises industrielles allemandes, britanniques comme françaises recrutent de plus en plus souvent des diplômés de l'enseignement supérieur pour assurer leur encadrement intermédiaire, qui est traditionnellement confié à des ouvriers promus. Ce nouveau mode de recrutement de l'encadrement intermédiaire n'a toutefois pas la même ampleur et ne s'effectue pas au même rythme dans toutes les entreprises qui le pratiquent. Il est en particulier très lié aux différents contextes nationaux. De plus, ses implications sur la formation et sur la carrière des salariés font question. Sous réserve que ce mode de renouvellement de l'encadrement intermédiaire se généralise, il risque fort de limiter les tentatives visant à encourager les choix scolaires vers les filières professionnelles courtes et à développer l'éducation tout au long de la vie.

En Allemagne, en France et au Royaume-Uni, l'encadrement intermédiaire de la production industrielle est assuré par le *Meister*, l'agent de maîtrise ou le *supervisor*, traditionnellement issu de la catégorie ouvrière. Néanmoins, les grandes entreprises industrielles confient de plus en plus souvent cette fonction aux diplômés de l'enseignement supérieur court ou long.

L'analyse de ce nouveau mode de renouvellement de l'encadrement intermédiaire peut fournir un éclairage sur la portée des choix éducatifs individuels, réels ou contraints, comme sur des questions plus spécifiques à chaque pays : quelles trajectoires pour les sortants des filières professionnelles et technologiques en France ? Quel avenir pour le *Meister* de l'industrie en Allemagne ?

Plusieurs études de cas (cf. encadré page 3) tendent à montrer que les conditions dans lesquelles les grandes entreprises industrielles, allemandes, britanniques ou françaises, ont recours aux diplômés de l'enseignement supérieur pour assurer l'encadrement intermédiaire de la production, sont relativement semblables. Pour autant, les modalités et la dynamique de ces politiques sont diverses et demandent à être replacées dans leur contexte national.

DES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES...

Dans la majorité des cas observés, les changements dans les modes d'accès à l'encadrement intermédiaire se produisent dans un contexte de réorganisation des entreprises qui a des répercussions soit directement sur la fonction ou les emplois occupés par l'encadrement intermédiaire, soit sur le vivier potentiel constitué par la catégorie ouvrière. Des tendances d'évolution similaires, telles que la refonte des équipes ou groupes de travail, la plus grande formalisation des procédures de travail, l'accent mis sur les normes d'environnement, de qualité et de sécurité, sont autant de contraintes nouvelles qui pèsent sur l'encadrement intermédiaire.

Les grandes entreprises enquêtées bénéficient en outre d'une situation favorable sur le marché du travail dans leur zone géographique. Elles peuvent recruter des diplômés du supérieur, formés en plus grand nombre et dont les conditions d'insertion se sont dégradées au cours de la première moitié des années 90. Cela leur est d'autant plus aisé qu'elles entretiennent des relations étroites avec les établissements d'enseignement.

Enfin, ces grandes entreprises poursuivent à travers les nouvelles politiques de recrutement de l'encadrement intermédiaire plusieurs objectifs communs. Leurs responsables de la gestion du personnel utilisent un même argumentaire pour justifier le recours aux diplômés du supérieur. Cet argumentaire repose en grande partie sur les compétences associées au rôle qu'ils entendent attribuer à l'encadrement intermédiaire. De nouvelles appellations – *team coach* ou *team leader*, chef de module, d'ilot, de secteur... – sont censées traduire cette évolution qui met l'accent sur trois dimensions : avoir des connaissances plus formalisées, pratiquer un autre style d'encadrement et mettre en œuvre de nouvelles compétences relationnelles voire commerciales. De telles exigences impliquent aux yeux des responsables du personnel de rehausser le niveau de l'encadrement intermédiaire et de rajeunir cette catégorie. De plus, les nouvelles règles de gestion des carrières appliquées par les entreprises remettent en cause le lien entre l'accès à l'encadrement intermédiaire et la promotion des ouvriers. Les pratiques au cas par cas, fondées sur la tradition et la proximité entre encadrants et encadrés, sont progressivement remplacées par des outils techniques tels que les dispositifs d'évaluation des compétences et de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, visant à objectiver les parcours dans l'entreprise.

Ces nouvelles politiques marquent aussi la volonté des entreprises de gérer plus rigoureusement leur masse salariale : elles permettent non seulement de réaliser des économies à court terme en rajeunissant l'encadrement intermédiaire, mais elles s'accompagnent également dans plusieurs cas d'une révision à la baisse des positions hiérarchiques occupées par les diplômés du supérieur.

... MAIS DES SITUATIONS TRÈS DIVERSES

Au-delà de ces proximités, les modalités et les enjeux du renouvellement de l'encadrement intermédiaire, les contours de son rôle jusqu'à son mode de formation sont loin d'être partout identiques.

L'ampleur du renouvellement de l'encadrement intermédiaire dépend pour une part des fluctuations des effectifs de l'entreprise. À cet égard, les entreprises britanniques connaissent un taux de turn-over et un recours à l'emploi temporaire, sans aucune mesure avec ce qui peut être observé par ailleurs. Elles illustrent en cela le phénomène de déstabilisation du rapport salarial antérieurement dominant et de désindustrialisation rapide constaté au Royaume-Uni, où se conjuguent le développement de la flexibilité de la main-d'œuvre et le report de certaines activités vers le secteur tertiaire. Dans les entreprises françaises et surtout allemandes, les nouvelles politiques de renouvellement de l'encadrement intermédiaire sont également mises en œuvre à l'occasion le plus souvent de remaniements importants dans la structure des effectifs, mais sous des formes variées : plans sociaux, délocalisation ou création d'unité, implantation de nouvelles activités.

Les changements dans l'organisation de la production ne se produisent pas non plus de la même manière d'une entreprise à l'autre. De plus, les différences très marquées dans la généalogie, la nature et le degré de ces changements ne recouvrent pas celles que l'on peut observer dans les modalités de recrutement de diplômés du supérieur aux postes d'encadrement intermédiaire. Ces observations illustrent la difficulté d'établir un lien direct entre les nouvelles politiques de recrutement et les changements organisationnels, si ce n'est que ces politiques tendent à anticiper le rôle de levier que les diplômés du supérieur seraient à même de jouer pour les accompagner.

Les nouvelles formes d'accès à l'encadrement intermédiaire sont elles-mêmes très variées, y compris au sein d'une même entreprise. Elles vont du cas – très exceptionnel – de l'embauche directe de débutants diplômés du supérieur au recrutement interne ou externe de diplômés expérimentés, en passant par l'embauche de jeunes diplômés appelés à rejoindre l'encadrement intermédiaire après un parcours initiatique spécialement conçu dans cet objectif ou après un emploi dans un poste de production. Ces différents cas de figure montrent à l'évidence que la question du recours aux diplômés du supérieur pour assurer l'encadrement intermédiaire ne se réduit pas à une simple opposition entre recrutement et promotion interne ou entre débutants et salariés expérimentés. Ils montrent également que ce ne sont pas nécessairement les compétences de l'encadrement intermédiaire traditionnel qui sont remises en cause mais également sa place dans la hiérarchie de l'entreprise.

Au-delà de sa définition standard, l'encadrement intermédiaire a des rôles très divers ce qui ajoute à la difficulté d'analyser son mode de recrutement. Un bon indicateur de cette diversité réside dans le taux d'encadrement des équipes, c'est-à-dire le rapport entre les effectifs d'encadrement intermédiaire et les effectifs ouvriers (même si ce taux est parfois délicat à mesurer en particulier dans le cas britannique où les frontières du personnel de l'entreprise sont de moins en moins définies). Le taux d'encadrement varie en effet très sensiblement d'une entreprise, d'un secteur ou d'un pays à l'autre. À cet égard, dans les entreprises françaises, le nombre de niveaux hiérarchiques est bien plus élevé qu'ailleurs et les nouveaux modes de renouvellement de l'encadrement intermédiaire peuvent également concerner les postes de petite et moyenne maîtrise, tel chef opérateur, chef de quart posté ou responsable d'équipe. En comparaison, le *Meister* allemand a, hier comme aujourd'hui, des responsabilités plus étendues et plus définies. De ce fait, lorsque les modes d'accès à cette fonction changent, ils deviennent un enjeu particulièrement fort en termes de gestion des carrières. Dans les entreprises françaises et britanniques, où les contours du pouvoir de l'encadrement intermédiaire sont moins nets, le point de rupture entre anciennes et nouvelles politiques n'est pas aussi prononcé. Ces entreprises envisagent également plus souvent de maintenir plusieurs formes d'accès à l'encadrement intermédiaire, mais selon des modalités différentes dans chacun des pays.

TROIS PAYS, TROIS TENDANCES

L'ampleur et le rythme des transformations observées s'expliquent en grande partie par l'implantation nationale des entreprises. Ils renvoient en effet aux modes et aux dynamiques de production et de reconnaissance des qualifications propres à chaque pays.

Si l'accès traditionnel à l'encadrement intermédiaire repose partout sur la promotion des ouvriers, il n'obéit pas pour autant aux mêmes mécanismes. En Allemagne, l'encadrement intermédiaire correspond à une qualification spécifique, construite hors des frontières de l'entreprise : le *Meister* breveté. Le brevet de *Meister* est acquis par la formation continue dans la continuité de l'apprentissage, le plus souvent à l'initiative de l'individu sans que celui-ci ait la garantie d'occuper la position hiérarchique correspondante. Compte tenu du nombre de *Meister* formés, le recours aux diplômés du supérieur ne pourrait se justifier, s'il se généralisait, que par la remise en cause de cette catégorie, de sa formation et de son parcours professionnel. Dans les entreprises britanniques et françaises, l'encadrement intermédiaire traditionnel ne se distingue pas de la catégorie ouvrière en termes de diplôme. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'ait pas acquis de qualifications complémentaires. Les entreprises construisent, souvent avec l'appui de leurs organisations professionnelles, des programmes de for-

mation continue parfois très élaborés. Cependant, il n'existe pas dans ces deux pays de titres comparables au brevet de *Meister*. En France cependant, le processus d'élévation du niveau de formation des ouvriers, engagé depuis le milieu des années 1980 avec la création du baccalauréat professionnel, devrait permettre à l'industrie de disposer d'un potentiel de qualifications suffisant pour alimenter l'encadrement intermédiaire. Un vivier que bon nombre d'entreprises n'ont pu se constituer à ce jour faute d'avoir recruté suffisamment de jeunes ces dernières années. En revanche, au Royaume-Uni, l'effondrement du socle des qualifications ouvrières, lié pour une grande part au déclin de l'apprentissage au cours des dernières décennies, a contribué à produire une structure bipolaire ne favorisant pas le développement de qualifications intermédiaires aptes à assurer la relève.

De même, si dans les trois pays le nombre de diplômés du supérieur a augmenté, leur insertion n'obéit pas aux mêmes règles. Quelques traits saillants apparaissant dans les études de cas méritent d'être relevés. Dans les entreprises britanniques, le recrutement des *graduates* ne se limite pas aux postes d'encadrement intermédiaire ou supérieur mais peut également concerner les postes d'opérateurs. De leur côté, les entreprises françaises privilégient l'embauche de techniciens supérieurs, titulaires d'un BTS ou d'un DUT. Ce type de recrutement est devenu pratique courante dans les unités de maintenance et se développe dans celles de fabrication

NOUVELLES FILIÈRES DE CARRIÈRE ET FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE. LE CAS DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE DANS LA PRODUCTION INDUSTRIELLE

Les résultats présentés dans ce *Bref* sont issus d'une étude comparative cofinancée par la direction générale « Éducation et culture » de la Commission européenne (DGXXII) dans le cadre du programme Leonardo da Vinci.

Cette étude est fondée sur l'observation de changements dans les modes de renouvellement de l'encadrement intermédiaire dans l'industrie, similaires en Allemagne, en France et au Royaume-Uni. Par encadrement intermédiaire, on entend les salariés chargés d'encadrer et de gérer le travail des équipes dans les unités de production industrielle. Cette fonction est située dans la hiérarchie des entreprises entre les emplois de cadres responsables de ces unités et les emplois dits d'exécution. Cette étude pose plusieurs questions : quel est l'avenir des carrières ouvrières ? Quelles seront les conséquences des changements observés sur les choix de filière de formation initiale et continue ? Enfin, quelles solutions pourraient être envisagées pour contribuer à revitaliser la voie promotionnelle ?

Pour chaque pays, elle s'appuie sur deux types de données :

- d'une part un état des lieux réalisé à partir de la littérature et des statistiques disponibles (bilans nationaux) ;
- d'autre part, une enquête approfondie menée dans trois grandes entreprises de l'industrie chimique et de la

construction mécanique, ayant déclaré au préalable avoir eu recours à des diplômés du supérieur pour renouveler leur encadrement intermédiaire.

L'ensemble de ces données a ensuite fait l'objet d'une synthèse comparative.

Cette étude, intitulée « Nouvelles filières de carrière et formation tout au long de la vie. Le cas de l'encadrement intermédiaire dans la production industrielle (CALL) », a été pilotée par Ingrid Drexel (*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung* de Munich) en partenariat avec Martine Möbus (Céreq), Frédéric Gérardin, Benoît Grasser et Hervé Lhotel (Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi, centre régional associé au Céreq), Alan Brown et Malcolm Maguire (*Institute for Employment Research* de Warwick). Elle a donné lieu à un rapport remis à la Commission européenne en septembre dernier : *Neue Karrierewege und lebenslanges Lernen : das Beispiel der Führungskräfte der industriellen Produktion (CALL)*, Ingrid Drexel, Martine Möbus, Frédéric Gérardin, Benoît Grasser, Hervé Lhotel, Alan Brown, Malcolm Maguire, Schlussbericht, München, September 2000, Kommission der europäischen Gemeinschaften, Programm Leonardo da Vinci. Le Céreq publiera également les résultats de l'étude en français, courant 2001.

où la fonction d'encadrement n'est cependant confiée aux jeunes techniciens supérieurs qu'après une expérience en entreprise qui peut s'étaler sur plusieurs années pour accéder aux postes de haute maîtrise (agent de maîtrise de jour, chef d'îlot). Les entreprises allemandes s'adressent, elles, à des ingénieurs, en général issus de la filière supérieure courte (*Fachhochschule*), débutants ou sélectionnés parmi les cadres de l'entreprise mais, dans ce cas, en transformant le poste qu'ils sont appelés à occuper.

L'étude d'entreprises mettant en œuvre un nouveau mode de renouvellement de l'encadrement intermédiaire (cf. encadré page 3) n'a pas l'ambition de statuer sur l'ampleur du recours aux diplômés du supérieur dans les trois pays. De ce point de vue, si l'on se réfère aux statistiques, la proportion de postes d'encadrement intermédiaire occupés dans l'industrie par des diplômés du supérieur est très limitée en Allemagne, de 2 à 4 %. Elle est faible en France bien qu'en progression : 12 % en 1997 contre 4 % en 1982. (Il n'existe pas de données équivalentes pour le Royaume-Uni.) Les cas d'entreprises analysées permettent néanmoins, après avoir été replacés dans leur contexte, d'identifier des tendances fortes ou au contraire des situations marginales.

Ainsi, le contexte britannique semble le plus susceptible de favoriser le recours aux diplômés du supérieur : les effectifs des entreprises se renouvellent rapidement du fait de l'ampleur de la flexibilité externe (important turn-over et formes précaires d'emploi) ; l'offre de qualification ouvrière est en recul alors que le nombre de jeunes sortants de l'enseignement supérieur a fortement augmenté ; les formes de régulation négociée de la relation formation-emploi se sont affaiblies, voire ont disparu.

A contrario, la situation allemande tend à limiter un recours massif aux diplômés du supérieur : il existe une qualification spécifique correspondant à l'encadrement intermédiaire, le brevet de *Meister*, et une offre suffisante de formés dans cette catégorie ; l'évolution des effectifs de diplômés du supérieur est relativement contenue, et le nombre de sortants des formations d'ingénieurs a

même récemment fortement diminué ; l'accès à l'emploi sur une base conventionnelle est maintenu.

La situation française favorise, quant à elle, une forme mixte de renouvellement de l'encadrement intermédiaire qui s'appuie aussi bien sur la promotion interne que sur le recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur : l'encadrement intermédiaire est très hétérogène et le recours aux titulaires de BTS ou DUT relativement ancien ; cette catégorie de diplômés, qui n'a pas d'équivalent dans les autres pays, correspond de façon formelle au niveau de qualification de la maîtrise dans bon nombre de grilles indiciaires ; l'offre de diplômés a progressé rapidement mais le recrutement des débutants est resté limité ; enfin, les potentialités de carrière ouvrière sont relativement plus nombreuses du fait de la part plus importante d'emplois intermédiaires dans la structure hiérarchique des entreprises.

Si la coexistence de salariés promus et de diplômés du supérieur au sein de l'encadrement intermédiaire des entreprises françaises paraît viable, les mécanismes de sélection et de concurrence entre ces deux catégories jouent néanmoins en défaveur de la voie promotionnelle. D'une part, la baisse absolue et relative du recrutement de jeunes au cours des quinze dernières années n'a pas permis aux entreprises de se constituer un vivier suffisant pour assurer les fonctions de premier encadrement. La reprise amorcée des recrutements devrait leur fournir l'opportunité de le faire en intégrant en plus grand nombre les jeunes générations. D'autre part, le dispositif français de formation professionnelle continue, sans équivalent en Europe, n'a encore qu'un faible impact sur la reprise d'études et l'acquisition de certifications professionnelles. À cet égard, les nouveaux outils de validation des acquis professionnels pourraient contribuer à revitaliser l'accès promotionnel à l'encadrement intermédiaire tout en augmentant les opportunités de mobilité externe.

*Martine Möbus (Céreq),
avec la collaboration de
Frédéric Gérardin et
Hervé Lhotel (GREE).*