

Nathalie Besucco

# Transformation des marchés internes et gestion des compétences

Le cas d'une entreprise  
de chimie fine

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

**TRANSFORMATION  
DES MARCHÉS INTERNES  
ET GESTION DES COMPÉTENCES**

**Le cas d'une entreprise de chimie fine**

Nathalie Besucco  
*(IRIS - Travail et Société)*

**ÉTUDE N° 67**  
**Juin 1995**



# SOMMAIRE

---

---

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	7
---------------------------	---

## **PREMIÈRE PARTIE**

<b>TRANSFORMATION DES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DU MARCHÉ INTERNE DE L'ENTREPRISE</b> .....	15
--	----

<b>1. PROFESSIONNALISATION DE L'ACTIVITÉ DES CONDUCTEURS D'APPAREIL</b> .....	19
---	----

1.1. Diversité croissante des situations de travail .....	19
---	----

1.1.1. Éclatement des contours traditionnels des postes .....	19
---	----

1.1.2. Rationnalisation limitée des procédures de fabrication .....	21
---	----

1.1.3. Responsabilisation croissante des ouvriers dans la régulation des flux de production .....	23
--	----

*Vers une maîtrise plus gestionnaire et coordinatrice*

*Vers une autonomie et une responsabilisation croissantes  
du conducteur d'appareil*

■ Le technicien d'atelier : une activité définie en termes d'autonomie dans la conduite des procédés .....	25
---	----

■ Un mode d'intervention plus autonome et plus collectif des ouvriers .....	26
---	----

1.2. Généralisation accrue des compétences requises .....	27
---	----

1.2.1. Des connaissances, savoirs et savoir-faire à la fois plus étendus et plus spécialisés .....	28
---	----

1.2.2. Une aptitude à "réagir et non plus subir" .....	29
--	----

Conclusion : Un éclatement des contours des postes qui conduit à une individualisation des critères d'évaluation des activités .....	31
---	----

<b>2. ÉLÉVATION DU NIVEAU DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES OUVRIERS</b> .....	33
--	----

2.1. Le niveau de diplôme à l'embauche comme nouveau référent des savoirs généraux de base requis .....	34
--	----

2.1.1. Renouvellement massif de la population salariée par incitation au départ des anciens .....	35
--	----

2.1.2. Le niveau de diplôme comme critère d'embauche .....	36
--	----

2.2. La formation continue comme articulation des savoirs généraux aux savoirs spécifiques . . . . .	37
2.2.1. Deux axes complémentaires de formation : de la mise à niveau à la construction des professionnalités . . . . .	37
<i>Un enjeu d'élévation du niveau de formation de base du personnel de fabrication</i>	
<i>Un enjeu plus récent de construction des professionnalités par la formation continue</i>	
2.2.2. Une démarche commune : des savoirs articulés aux situations concrètes de travail . . . . .	40
<i>Une transmission des savoirs articulée aux situations de travail</i>	
<i>Un enjeu simultané d'organisation du travail</i>	
Conclusion : Vers une gestion des trajectoires individuelles . . . . .	43

## DEUXIÈME PARTIE

### NÉGOCIATION COLLECTIVE

<b>DE NOUVELLES RÈGLES DE GESTION DES CARRIÈRES . . . . .</b>	<b>45</b>
1. INDIVIDUALISATION DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES DANS UN SYSTÈME DE CLASSEMENT DES POSTES . . . . .	49
1.1. Un système de classement des postes de travail . . . . .	49
1.1.1. Des référentiels d'emploi implicites fondés sur une évaluation des caractéristiques techniques des postes . . . . .	50
1.1.2. Des espaces de mobilité différenciés selon le mode d'organisation du travail de chaque filière . . . . .	51
1.1.3. Des trajectoires individuelles fondées sur la gestion des postes disponibles . . . . .	54
1.1.4. Un compromis autour de deux principes de gestion des hommes . . . . .	54
<i>L'ancienneté : un critère objectif d'évaluation individuelle qui garantit l'équité du système</i>	
<i>Une politique salariale qui permet des augmentations individuelles de salaire sans progression dans l'échelle des coefficients</i>	
1.2. Une individualisation des pratiques de gestion des carrières . . . . .	56
1.2.1. L'âge, le diplôme et la formation continue comme moteurs de la progression des ouvriers . . . . .	56
<i>Une accélération des rythmes de progression depuis 15 ans liée à l'âge, au diplôme et à la formation continue</i>	
■ Une progression plus rapide pour les ouvriers recrutés depuis 15 ans . . . . .	57
■ Une progression plus rapide pour les diplômés . . . . .	58
■ Un accès aux formations diplômantes de la formation continue lié au diplôme initial . . . . .	58

	<i>Une différenciation des rythmes de progression des techniciens d'atelier selon les caractéristiques individuelles de ces derniers</i>	
1.2.2.	Des tensions sur les règles de gestion des carrières . . . . .	60
	<i>De l'adéquation au poste à la reconnaissance des acquis : vers un changement de finalité de l'évaluation Vers une remise en cause du continuum traditionnel de progression des ouvriers vers la maîtrise</i>	
	Conclusion : Une transition masquée par la croissance . . . . .	63
2.	<b>NÉGOCIATION DE NOUVELLES RÈGLES SUR L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES OUVRIERS</b> . . . . .	64
2.1.	Un nouveau référentiel d'activité et de compétences requises qui pose les bases d'une individualisation des carrières ouvrières . . . . .	66
2.1.1.	Un référentiel d'activité et de compétences requises qui reflète la professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil . . . . .	67
2.1.2.	Une dynamique de progression fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles . . . . .	68
2.2.	Un déplacement des termes du compromis autour de la gestion de carrières . . . .	69
2.2.1.	Définition de nouvelles procédures d'évaluation des acquis . . . . .	69
2.2.2.	Elargissement de l'espace de progression des ouvriers par la création d'une filière de techniciens en fabrication . . . . .	71
	Conclusion : Un déplacement des termes du compromis de l'enjeu salarial vers la gestion des carrières . . . . .	71
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> . . . . .	73
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> . . . . .	78
	<b>ANNEXE I</b> . . . . .	79
	<b>ANNEXE II</b> . . . . .	95



## AVANT-PROPOS

**L**E CONTRAT D'ÉTUDES PROSPECTIVES des Industries chimiques réalisé par le Céreq en 1992<sup>1</sup> a fait apparaître deux évolutions majeures au cours des quinze dernières années au sein des entreprises de ce secteur<sup>2</sup> et en particulier dans celles de la chimie fine. La première d'entre elles relève d'un processus continu de professionnalisation de l'activité des ouvriers des filières de fabrication, qui repose pour l'essentiel sur un décloisonnement hiérarchique et fonctionnel des contours traditionnels des postes de travail et sur la valorisation de nouvelles formes de mobilisation des savoirs et savoir-faire acquis dont rend compte la notion de compétence. La seconde s'inscrit dans le cadre d'un mouvement plus général de scolarisation croissante de la population salariée et apparaît à travers l'élévation progressive du niveau de formation initiale des ouvriers de ce secteur.

L'une des principales conclusions de ce travail fait ressortir l'émergence dans ce contexte de toute une série de tensions sur le mode traditionnel de gestion des carrières des ouvriers face au nouvel enjeu de gestion des compétences. Le blocage des carrières de ces derniers, recrutés à un niveau de coefficient plus élevé en raison de l'élévation du niveau de diplôme requis à l'embauche, dans un contexte de diminution du personnel d'encadrement qui offrait jusqu'alors des perspectives de promotion aux ouvriers, pose en effet la question de l'ouverture des filières de mobilité offertes à ces derniers. L'évolution des critères d'évaluation des emplois et des hommes vers une prise en compte des compétences individuelles des salariés qui élargit le champ des caractéristiques techniques des tâches accomplies retenu jusqu'alors est par ailleurs porteuse d'une révision plus radicale encore

- 1 Contrat d'études prospectives des Industries chimiques, à paraître au 1er semestre 1995 à la Documentation française.
- 2 Les industries chimiques recouvrent plusieurs types d'activités rassemblés en cinq sous-secteurs : chimie lourde, chimie fine, parachimie, peintures et cosmétique.

des référentiels d'emplois à partir desquels étaient définis les règles d'accès et de progression des ouvriers au sein de la hiérarchie traditionnelle des emplois et les critères de promotion individuelle de ces derniers.

Il est apparu intéressant d'observer, à travers l'étude d'une entreprise de chimie fine<sup>3</sup> dont la dynamique de changement s'inscrit dans celle du secteur auquel elle appartient, le processus de transformation des règles de classifications professionnelles et de gestion des carrières face aux tensions évoquées.

Nous mènerons cette étude dans une double perspective qui vise à appréhender l'évolution de ces règles dans le sens d'une transformation du mode de fonctionnement du marché interne de l'entreprise et qui inscrit dans le même temps cette dernière dans un système de relations professionnelles où les acteurs jouent un rôle central dans l'élaboration des règles.

Nous partirons ainsi d'une approche du marché interne qui met davantage l'accent sur les procédures de fixation des salaires, et en particulier sur les règles de classification et de gestion des carrières à travers lesquelles se réalise la répartition de la masse salariale, que sur la distribution des salaires en tant que telle. En ce sens, nous adhérons avec Favereau, Sollogoub et Zighera<sup>4</sup> à la reformulation du concept de marché interne proposée par Althausser et Kallerberg<sup>5</sup> qui selon ces auteurs "devrait inclure tout groupe d'emplois, indépendamment des titres professionnels et des organisations employeuses, qui présente trois caractéristiques structurelles fondamentales : une hiérarchie d'emplois, avec entrée seulement aux niveaux inférieurs et progression vers le haut de la hiérarchie associée à une amélioration des connaissances et des qualifications".

La question centrale posée sera alors celle du mode de fonctionnement du marché interne de l'entreprise, plus particulièrement du mode de production des règles de classifications et de gestion des carrières autour desquelles il s'organise, et de leur évolution dans le contexte de changement dans lequel s'inscrit l'entreprise.

Nous partirons dès lors d'un préalable tout à fait central, mis en évidence dans la plupart des travaux récents menés dans le champ des relations professionnelles selon lequel il n'y a pas de déterminisme économique et social dans l'élaboration des règles professionnelles<sup>6</sup>, en

- 3 Cette entreprise, qui a introduit des techniciens d'ateliers en fabrication en 1984 en réponse au problème de blocage des carrières de ses ouvriers, a été choisie en raison de l'existence d'un fichier informatisé d'emploi permettant de procéder à une exploitation statistique des trajectoires professionnelles individuelles des ouvriers de cette filière.
- 4 Favereau O., Sollogoub M., Zighera A. (1991), "Une approche longitudinale de la segmentation du marché du travail", *Formation Emploi* n° 33, janvier-mars.
- 5 Althausser R.-P et Kalleberg A.-L (1981), *Firms, Occupations and the Structure of Labor Markets : A conceptual Analysis*, chap. 5 de Berg I (éd.), *Sociological Perspectives on Labor Markets*, Academic Press, New York, pp. 119-149.
- 6 Reynaud J. D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J. (1990), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du CNRS.

particulier des règles de classifications définies au niveau des branches professionnelles<sup>7</sup>, et qui accorde à l'inverse un rôle central aux acteurs des relations professionnelles et aux rapports qui s'établissent entre eux. De ce point de vue, nous procéderons à une analyse de ces règles de classification et de gestion des carrières à travers la notion de compromis<sup>8</sup> qui rend compte du rôle des acteurs dans la production de ces règles et de la façon dont ils s'en saisissent, en fonction des rapports spécifiques qui s'établissent entre eux à un moment donné, de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Le compromis, c'est, à travers l'ensemble des règles et pratiques de gestion de la main-d'oeuvre articulées autour du système de classifications professionnelles de l'entreprise, une mise en cohérence, à un moment donné, entre les spécificités techniques et organisationnelles de la production, les caractéristiques de la population salariée, et la nature des relations professionnelles propres à l'entreprise<sup>9</sup>.

De ce point de vue, la notion d'acteur dont nous avons souligné précédemment le rôle dans la définition des règles renvoie non seulement aux partenaires traditionnels de la négociation, direction et syndicats, mais également aux différents groupes professionnels autour desquels se définit le système de hiérarchies de l'entreprise.

Par ailleurs, le système de règles à travers lequel s'exprime le compromis recouvre un ensemble de règles et de pratiques de natures très différentes. En ce sens, le mode de production de ces règles diffère selon qu'il s'agit de règles négociées, de décisions unilatérales ou de pratiques dont les finalités échappent parfois aux acteurs qui les mettent en oeuvre. Nous nous intéresserons davantage à l'ossature de ce système de règles, qui repose sur le mode de hiérarchisation des emplois et des hommes adopté dans l'entreprise, qu'à la nature des règles qui le composent. Néanmoins, nous nous interrogerons sur le sens que recouvre la négociation collective de nouvelles règles de classification et de gestion des carrières qui accompagne, précède ou rejoint, selon le cas, l'évolution des pratiques de gestion de la main-d'oeuvre que l'on a pu observer dans un certain nombre d'entreprises dans la période récente<sup>10</sup>, et en particulier au sein de l'entreprise étudiée.

7 Saglio J. (1988), "Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles", *Travail et Emploi*, n° spécial, Les systèmes de classifications professionnelles, décembre.

8 Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Document Travail et Emploi, La Documentation française.

9 Eyraud F., d'Iribarne A., Maurice M. et Rychener F. (1986), *Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs*, Lest, Aix-en-Provence.

10 Nous faisons ici référence à la base de données ACCENT sur les accords d'entreprise négociés sur les classifications, la formation et l'emploi depuis 1991, gérée par le Céreq, dont les résultats témoignent d'une dynamique de négociation sur ces thèmes et en particulier sur les classifications certes marginale par rapport à l'ensemble de la négociation d'entreprise, mais néanmoins significative d'évolutions en cours. Voir en particulier les dossiers figurant dans le Bilan annuel de la négociation collective des années 1992, 1993 et 1994, publiés par le ministère du Travail.

Nous formulerons deux précisions avant de poursuivre. En premier lieu, la notion de compromis ne se réduit pas à l'analyse des marchés internes du travail. Étant définie pour rendre compte de la façon dont l'entreprise "se saisit" de son environnement économique ou institutionnel, elle s'applique également aux entreprises dont le rapport au marché externe du travail est plus immédiat. Par ailleurs, et c'est la seconde remarque, cette notion est particulièrement pertinente pour rendre compte des spécificités des systèmes de classifications mis en oeuvre par les entreprises dans le cadre du système français de relations professionnelles où la branche joue un rôle central dans la régulation du marché du travail de la profession<sup>11</sup>. En effet, dans ce cadre, le compromis reflète la façon dont l'entreprise s'approprie le système de classifications défini par la branche, en fonction des caractéristiques structurelles de son marché interne et des relations professionnelles spécifiques établies entre les acteurs qui la composent<sup>12</sup>.

L'analyse de l'évolution des règles de classifications et de gestion des carrières, dans le contexte de changement qui caractérise aujourd'hui l'entreprise, sera donc menée à travers celle de l'évolution du compromis sur lequel reposait jusqu'alors le système de règles professionnelles de l'entreprise, qui rend compte de la façon dont les acteurs se saisissent de ces changements.

Nous commencerons par l'étude des transformations techniques et organisationnelles de la production et par celle de l'évolution de la politique de gestion de la main-d'oeuvre, en particulier de la politique d'embauche et de formation au cours des quinze dernières années, qui tendent à modifier les caractéristiques structurelles du marché interne de l'entreprise. Nous insisterons en particulier sur le caractère simultané du phénomène de professionnalisation de l'activité des ouvriers qui tend à modifier le processus traditionnel d'apprentissage d'une part, de l'élévation du niveau de formation initiale et continue de ces mêmes ouvriers dont les attentes tendent à évoluer en même temps que le profil d'autre part, en soulignant néanmoins la dynamique propre de ces évolutions dont les effets convergent dans la période récente.

Nous procéderons dans un second temps à l'analyse des tensions qui apparaissent dans ce contexte sur les règles de classification et de gestion des carrières dont nous rendrons compte à travers une analyse longitudinale du marché interne de l'entreprise sur la base d'une exploitation statistique du fichier d'emploi menée autour de l'évolution des profils par âge des différentes catégories de salariés de la fabrication<sup>13</sup>. L'accord d'entreprise sur "l'évolution professionnelle dans les métiers de la production chimique et bio-chimique"<sup>14</sup>

11 Les conventions collectives de branche : Déclin ou renouveau ? (1993), sous la Direction de Jobert A., Reynaud J.D., Saglio J., Tallard M., *Étude n° 65*, Céreq.

12 op. cit., Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1989).

13 Nous inspirons ici des travaux menés par Favereau O., Sollogoub M., Zighera A. (1991), "Une approche longitudinale de la segmentation du marché du travail", *Formation Emploi n° 33*, janvier-mars.

14 Cet accord d'entreprise figure en annexe.

conclu en septembre 1993 au sein de l'entreprise sera alors présenté à travers l'hypothèse d'une révision simultanée des règles de gestion des carrières et des termes du compromis sur lequel reposaient jusqu'à présent ces règles.

## **MÉTHODOLOGIE**

L'enquête a été réalisée au sein d'un établissement appartenant à un grand groupe de chimie fine situé dans la banlieue lyonnaise. Elle a été menée dans une double démarche interactive d'investigations par entretiens auprès des principaux responsables de l'établissement et des différentes catégories de salariés de la fabrication, des services techniques et des laboratoires d'une part, et de traitement statistique des données du fichier d'emploi de l'établissement d'autre part.

L'objet des entretiens consistait à recueillir le point de vue de chaque acteur rencontré sur les différents phénomènes étudiés, puis à confronter les différences de perception d'une même réalité dont ils sont porteurs. L'analyse statistique simultanée du fichier d'emploi de l'établissement a permis dans le même temps de recadrer les discours des différents acteurs autour de données chiffrées qui donnent une vision parfois plus nuancée de certaines appréciations ou de faire apparaître des transformations en cours mal perçues par ces derniers.

### **■ Les entretiens**

Trente-trois entretiens ont été réalisés au cours de cette enquête, en février 1992 et en octobre de la même année<sup>15</sup>.

La première série d'entretiens a été menée auprès des principaux responsables hiérarchiques des différentes directions de l'établissement (Administration Générale des Établissements (AGE), Production, Centre d'Industrialisation des Procédés (CIP)) ; les syndicats membres de la commission Formation-Emploi du comité d'établissement ont également été rencontrés lors de cette première phase d'enquête, qui visait à situer l'entreprise dans son environnement et à cerner la nature des problèmes rencontrés en matière de gestion des carrières.

Une seconde série d'interview a alors été organisée quelques mois plus tard, essentiellement auprès des ouvriers, techniciens et agents de maîtrise de la fabrication. Ces entretiens ont porté pour l'essentiel sur l'analyse des transformations récentes de l'activité et des compétences des conducteurs d'appareil et sur l'évolution des pratiques de gestion des carrières ouvrières au cours de la même période.

15 La liste des personnes interviewées figure en annexe.

D'autres entretiens ont également été conduits auprès de salariés des services techniques et des laboratoires, afin d'observer dans le même temps les différences éventuelles existant entre les différentes filières professionnelles en termes de déroulement de carrières offertes aux salariés de chacune d'elles.

Ces entretiens ont été conduits à partir de guides d'entretien non directifs, et ont été enregistrés. L'exploitation de ces interview s'est donc faite sur la base d'une retranscription des bandes.

### ■ Les traitements statistiques du fichier d'emploi

La création d'un fichier d'emploi dans l'établissement date de 1983. Apparaissent dans ce fichier les salariés entrés avant et après 1983, mais toujours en activité lors de la création du fichier. Par conséquent, les salariés entrés et sortis avant 1983 n'y figurent pas.

Le fichier nous a été transmis en mai 1992. A cette époque, l'entreprise comptait 1781 salariés. N'ont été fournies que les données concernant les ouvriers, les techniciens et les agents de maîtrise des différents départements de fabrication et des filières annexes à la fabrication (laboratoires et services techniques, sur lesquels portera plus précisément notre étude, mais aussi CIP, ordonnancement, logistique et magasin).

#### *Présentation des fichiers*

Deux types de fichiers nous ont été transmis. Le premier fait état de la situation actuelle des salariés (âge, ancienneté, coefficient, date d'entrée, date de naissance, filière professionnelle, catégorie); une variable supplémentaire permet d'identifier les salariés concernés à partir d'un numéro de matricule, que l'on retrouve d'ailleurs dans tous les autres fichiers. Ce fichier contient des informations concernant l'ensemble des salariés observés, soit 846 salariés.

Les autres fichiers sont de structure différente puisqu'il s'agit de fichiers historiques dans lesquels ont été enregistrés les différents changements de situation du salarié au cours de sa carrière, sur le plan des coefficients hiérarchiques, de la formation professionnelle, des services et du métier. Les données contenues dans ces fichiers ne concernent donc que les salariés dont la situation a changé depuis son entrée dans l'entreprise. Par ailleurs, un même salarié peut apparaître plusieurs fois, selon le nombre d'évolutions qu'il a connues au cours de sa vie professionnelle.

Parmi ces fichiers, deux ont fait l'objet de traitements plus systématiques. Il s'agit du fichier concernant l'historique des coefficients et des catégories professionnelles, au sein duquel apparaissent la filière professionnelle, la catégorie, les coefficients successifs de chaque salarié et la date d'effet du changement de coefficient, l'ancienneté dans la catégorie et l'ancienneté dans le coefficient. Il s'agit par ailleurs du fichier relatif à l'historique des diplômes obtenus avant et pendant la carrière, qui mentionne la filière du salarié, le diplôme obtenu et la date d'obtention de ce diplôme.

### *Traitements statistiques des données*

Contrairement au bilan social qui fait état des caractéristiques des différentes catégories socio-professionnelles de l'entreprise (ouvriers, techniciens, agents de maîtrise et cadres), nous avons centré notre analyse autour d'une différenciation des salariés selon la filière professionnelle à laquelle ils appartiennent.

Un premier type de traitements a porté sur la présentation des caractéristiques des salariés des trois filières étudiées (fabrication, services techniques et laboratoires), à travers toute une série de variables telles que le coefficient d'accès, le coefficient d'entrée, la catégorie, le diplôme à l'embauche, le nombre de formations diplômantes suivies, et les diplômes de la filière CAIC (conducteur d'appareil des industries chimiques) acquis dans l'entreprise.

Le second type de traitements réalisés a porté sur le suivi des trajectoires professionnelles individuelle des salariés de la fabrication. La comparaison entre le coefficient d'accès et le coefficient actuel de chacun d'eux a permis de dresser un tableau de l'amplitude des carrières des salariés de la filière. Le calcul des temps de passage dans chaque coefficient a permis par ailleurs de comparer les rythmes de progression de ces derniers, selon différents critères liés à la personne tels que l'âge, la formation ou le diplôme<sup>16</sup>. En particulier, la comparaison des rythmes moyens de progression sera faite sur la base d'un découpage de la population salariée de la filière étudiée par tranches d'âge, de cinq ans en cinq ans, qui permet de faire apparaître des évolutions significatives dans le temps des pratiques de gestion de la main-d'oeuvre et en particulier de gestion des carrières<sup>17</sup>.

16 Notons sur ce plan que l'analyse des rythmes de progression s'est faite sur la base des coefficients "révolus", c'est-à-dire qu'il n'a pas été tenu compte des coefficients actuels dont la date d'accès n'apparaissait pas sur le fichier (celles-ci ne sont mentionnées dans le fichier historique que lorsque le salarié change de coefficient).

17 En ce sens, cette approche s'inscrit dans le cadre d'une analyse longitudinale du marché interne de l'entreprise qui rejoint la démarche élaborée par O. Favereau, M. Sollogoub et J. Zighera.



---

# **PREMIÈRE PARTIE**

**TRANSFORMATION  
DES CARACTÉRISTIQUES  
STRUCTURELLES DU MARCHÉ  
INTERNE DE L'ENTREPRISE**

---

---



## PREMIÈRE PARTIE

# TRANSFORMATION DES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DU MARCHÉ INTERNE DE L'ENTREPRISE

**L**ES CARACTÉRISTIQUES techniques des procédés de fabrication des molécules chimiques complexes produites par l'entreprise ont eu une grande incidence sur la structuration du marché du travail interne de cette dernière. En effet, contrairement à la chimie lourde où la production se fait sur des gros tonnages selon des procédés stabilisés, la fabrication de ces molécules, produites en plus faibles quantités, repose sur une succession d'opérations plus ou moins complexes de transformation et d'isolement des produits selon des procédures qui laissent une place non négligeable à l'expérience professionnelle des ouvriers. Le respect des modes opératoires qui définissent les quantités et les durées d'introduction des produits dans les réacteurs ainsi que les différents paramètres à respecter pour conduire les réactions (température, acidité...) repose pour l'essentiel sur une connaissance préalable des caractéristiques des produits manipulés (agressivité, dangerosité...), et de leur comportement au cours des différentes réactions réalisées, et sur la maîtrise des installations au sein desquelles s'opèrent les transformations chimiques, indispensable pour respecter les paramètres de chauffe et de refroidissement des produits. La spécificité des apprentissages requis par cette activité a ainsi conduit l'entreprise à privilégier la durée des apprentissages internes des ouvriers de fabrication et à fonder sa politique d'emploi et de gestion de la main-d'oeuvre sur la stabilité de son personnel.

Au cours des quinze dernières années cependant, de nombreuses mutations techniques et organisationnelles, réalisées dans une perspective d'enrichissement du travail au début des années 80, puis autour d'objectifs de qualité et de productivité accrus vers la fin de cette même décennie ont peu à peu modifié la nature et le contenu du travail confié aux ouvriers de la fabrication. Il ne s'agira pas ici de développer une analyse en termes d'émergence ou de

"révélation" de nouvelles compétences ouvrières<sup>18</sup> résultant des changements techniques et organisationnels de la production. L'évolution des qualifications ouvrières procède au contraire, comme nous le verrons dans la seconde partie, de la façon dont les acteurs s'accordent, à un moment donné, pour reconnaître une partie des savoirs effectivement mobilisés par les ouvriers en situation de travail, autour desquels seront définis les critères d'évaluation et de hiérarchisation des emplois et des hommes. La question que nous poserons ici est par contre de savoir si cette évolution des contenus d'activité tend à remettre en cause la spécificité du processus d'apprentissage autour duquel se structurait jusqu'alors le marché interne du travail de l'entreprise.

Nous essaierons en premier lieu de caractériser les transformations de l'activité des conducteurs d'appareil, en insistant sur l'instabilité nouvelle des situations de travail auxquelles ces derniers sont confrontés, notamment à travers l'allègement des structures hiérarchiques de l'atelier qui conduit les ouvriers à une plus grande responsabilité dans la gestion des aléas de la fabrication. Nous montrerons comment cette évolution tend à élargir le champ des compétences requises pour la conduite des installations sans pour autant remettre en cause la spécificité des apprentissages professionnels de base requis pour procéder à la transformation chimique des produits.

Dans le même temps, l'incertitude concernant l'évolution du métier de conducteur d'appareil a conduit les dirigeants de l'établissement à privilégier l'élévation du niveau de formation de base des ouvriers afin d'améliorer leurs capacités d'adaptation aux évolutions à venir en mettant en place un dispositif de renouvellement progressif de la population salariée ouvrière. Ils ont aussi développé une filière de formation professionnelle qualifiante visant à intégrer la transmission de savoirs plus généraux dans la dynamique traditionnelle d'apprentissage du métier de conducteur d'appareil. Nous montrerons ici comment cette évolution de la politique d'embauche et de formation a conduit à modifier progressivement les caractéristiques de la population salariée ouvrière, et en particulier celles des ouvriers de la fabrication, rajeunissement et élévation simultanée du niveau de formation, instaurant ainsi des tensions sur le mode de gestion de la main-d'œuvre, en particulier des carrières, au sein de la filière et sur les équilibres établis jusqu'alors entre les différents groupes professionnels de l'établissement.

Nous insisterons en particulier dans cette première partie sur les tensions produites par ces transformations structurelles du marché interne de l'entreprise sur les règles de gestion des carrières des ouvriers de fabrication dont nous étudierons l'évolution dans la seconde partie.

---

18 Nous empruntons ce terme de "révélation" de nouvelles compétences ouvrières à Stroobants M. (1991), "Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail", *Formation Emploi* n° 33, janvier-mars.

## **1. PROFESSIONNALISATION DE L'ACTIVITÉ DES CONDUCTEURS D'APPAREIL**

L'évolution du métier de conducteur d'appareil qui résulte des mutations techniques et organisationnelles successives observée au sein des ateliers de fabrication de l'entreprise s'inscrit dans un processus de professionnalisation de l'activité des ouvriers de la filière mis en évidence dans le Contrat d'Études Prospectives des Industries chimiques réalisé en 1992 par le Céreq<sup>19</sup>. Cette professionnalisation recouvre une double dimension qui porte en premier lieu sur l'évolution des activités de travail confiées aux ouvriers, dont la spécialisation sur des tâches prédéfinies tend à faire place à une responsabilisation croissante dans la gestion des aléas de la production. Ce phénomène s'exprime en second lieu à travers une généralisation accrue des compétences requises pour faire face à la diversité nouvelle des situations de travail rencontrées, qui ne remet pas en cause pour autant la spécificité des apprentissages internes nécessaires à la maîtrise des installations. Nous mettrons en particulier l'accent sur les tensions introduites par ces évolutions sur les référentiels d'emplois implicites à travers lesquels étaient définies les règles traditionnelles d'accès et de progression des salariés dans la hiérarchie des emplois, c'est-à-dire sur les règles de fonctionnement du marché interne du travail de l'entreprise.

### **1.1. Diversité croissante des situations de travail**

L'évolution des contenus d'activité des ouvriers de fabrication s'inscrit dans le cadre des réorganisations successives du travail réalisées depuis le début des années 80. Ainsi, l'objectif d'amélioration de la qualité et de la productivité, poursuivi à travers l'automatisation des installations et la rationalisation des procédures de fabrication, se substitue depuis la fin de années 80 à la démarche d'enrichissement du travail qui avait conduit au début de cette même décennie à la généralisation de la polyvalence au sein des ateliers de fabrication et à un certain décloisonnement fonctionnel entre la fabrication et les services annexes. Un processus moins apparent de transformation du mode d'intervention des ouvriers dans la fabrication se dessine cependant simultanément au cours de cette période à travers l'allègement progressif des lignes hiérarchiques qui conduit à une responsabilisation croissante des ouvriers dans la gestion des aléas de la fabrication. Nous verrons en quoi ces évolutions se conjuguent aujourd'hui pour conduire à une remise en cause de la notion de poste de travail à travers laquelle était jusqu'alors appréhendé le travail des ouvriers.

#### **1.1.1. Éclatement des contours traditionnels des postes**

Les réorganisations du travail réalisées au sein des ateliers de fabrication au début des années 80, initiées à l'époque par les responsables du groupe auquel appartient

19 op. cit.

l'entreprise<sup>20</sup>, répondaient à une préoccupation sociale visant à motiver davantage les ouvriers à leur travail par un élargissement des tâches confiées. La polyvalence, généralisée au sein des ateliers de fabrication en 1982, et la polyfonctionnalité instituée en 1984 entre la fabrication d'une part et les services techniques et les laboratoires de contrôle d'autre part, ont ainsi favorisé le décloisonnement des contours traditionnels des postes de travail.

La polyvalence des ouvriers sur l'ensemble des opérations du processus de fabrication instituée en 1982 n'apparaît plus aujourd'hui comme une innovation dans le mode de répartition du travail entre les ouvriers d'une même équipe. En effet, la généralisation du principe selon lequel chaque ouvrier suit le déroulement de la fabrication dont il a la charge, d'une étape à l'autre du procédé, est désormais acquise.

*"Aujourd'hui, les ouvriers suivent leur stade de fabrication. Une synthèse qui va durer trois jours, par exemple, soit neuf postes, le même opérateur, disons sur le poste du matin, prendra à des stades différents la même charge de produit pendant les trois jours concernés. Donc, fatalement, comme ils tournent toutes les semaines, toutes les semaines, ils changent de poste et comme on relance à des stades différents, à des heures différentes sur les ateliers, ils voient absolument tout. On a pratiquement personne qui fait des tâches répétitives".*

Ce principe de répartition du travail entre les membres des équipes de fabrication a donc favorisé un décloisonnement de l'activité de ces derniers, dont l'intervention se situe désormais sur l'ensemble des opérations du procédé de fabrication. La configuration de l'atelier dans lequel ils travaillent, dont l'étendue et la diversité des opérations varient selon la nature des transformations qui y sont réalisées (atelier spécifique, simple ou complexe, ou atelier polyvalent) acquiert ainsi une importance particulière dans les processus d'acquisition de cette polyvalence et dans la vision plus ou moins globale du processus de fabrication à laquelle elle donne accès.

L'expérience de décloisonnement fonctionnel de la fabrication et des services annexes menée en 1984<sup>21</sup>, qui a conduit à un élargissement du champ d'intervention de l'ouvrier dans la conduite des installations, s'inscrit à l'époque dans une démarche similaire d'enrichissement du travail.

L'installation de laboratoires de contrôle au sein des ateliers avait ainsi pour but de faire réaliser directement par les ouvriers certains contrôles de produits en cours ou en fin de transformation. Les délais de réponse des laboratoires extérieurs conduisaient parfois, avant, à interrompre la fabrication pendant plusieurs heures selon la charge de travail des

20 L'entreprise étudiée n'était jusqu'en 1991 qu'une simple unité de fabrication ne disposant pas de services autonomes de décision. La réorganisation des sites de production du groupe réalisée en 1991 a conduit à une décentralisation des services administratifs et financiers sur le site de N., donnant ainsi à ce dernier le statut de filiale disposant d'une autonomie nouvelle de décision.

21 Une tendance semblable au décloisonnement fonctionnel de la fabrication a été observé de façon plus générale dans le cadre du CEP des Industries chimiques.

laboratoires, voire pendant toute une nuit lorsque ces contrôles intervenaient pendant les postes de nuit, aux heures de fermeture de ces laboratoires. Les ouvriers ont alors été formés directement par les techniciens des laboratoires qui leur ont transmis les procédures de manipulation des appareils de contrôle. Cette formation a par la suite été reprise directement dans l'atelier par apprentissage sur le tas.

Le décloisonnement entre fabrication et laboratoire auquel a conduit cette expérience, dont le principe semble aujourd'hui acquis, a été facilité par l'absence de remise en cause du travail des techniciennes des laboratoires. En effet, les opérations de contrôle transférées dans les ateliers ont permis de décharger ces dernières des tâches les plus routinières, alors même que ces tâches ont été accueillies de façon très valorisante par les ouvriers qui y accédaient.

Par contre, l'expérience simultanée d'introduction de travaux simples d'entretien et de maintenance dans l'activité des ouvriers de fabrication a fait l'objet de réticences plus fortes tant de la part du personnel de fabrication que de celui des services techniques, qui ont conduit peu à peu à renoncer au projet. L'enjeu portait sur la prise en charge par les ouvriers de fabrication de travaux simples d'entretien des appareils utilisés (changement de filtres des essoreuses par exemple), et de réparation des pannes les plus courantes (grippage des vannes) visant à éviter les arrêts prolongés de la fabrication dépendant de la disponibilité du personnel des services techniques lorsque ces pannes intervenaient. L'absence de culture technique des ouvriers de fabrication a souvent été évoquée pour expliquer le bilan peu satisfaisant de cette expérience qui, après quelques actions de formation des ouvriers de fabrication par les services techniques, n'a pas été renouvelée. La complexité technique croissante des appareils apporte sans doute une explication complémentaire, à la fois en raison du manque de connaissances techniques des ouvriers de fabrication, mais sans doute également de celui du personnel des services techniques confrontés dans le même temps à une remise en cause de leurs savoirs techniques de base liés au développement de l'automatisation des équipements.

### ***1.1.2. Rationalisation limitée des procédures de fabrication***

L'environnement économique très concurrentiel dans lequel se trouve l'entreprise depuis la fin des années 80 a conduit récemment celle-ci à multiplier les actions lui permettant de répondre aux nouvelles contraintes de qualité et de productivité auxquelles elle doit faire face. De ce point de vue, l'automatisation des procédés et la définition de nouvelles procédures de fabrication dans le cadre de la certification de l'usine aux normes ISO 9002 visent à garantir une meilleure reproductibilité des procédés de fabrication en réduisant l'incertitude liée aux interventions humaines dans le déroulement des opérations.

L'automatisation consiste à substituer la machine à l'ouvrier dans la conduite des installations : l'automate assure lui-même la régulation des flux de produits et des paramètres selon lesquels sont réalisées les transformations chimiques des molécules. Le travail de l'ouvrier devient alors essentiellement un travail de surveillance des automates qui

permet d'éviter une grande part des interventions manuelles directes de l'opérateur, considérées comme susceptibles d'entraver la reproductibilité des procédés. Cette évolution reste cependant encore assez peu répandue à ce jour au sein des ateliers, en raison des limites techniques et économiques qui freinent la diffusion de l'automatisation dans l'ensemble des ateliers. D'un point de vue technique, il semble que les opérations enchaînées soient difficiles à réaliser lorsque les transformations reposent sur l'introduction de poudres, ou lorsqu'elles produisent des précipités sous forme solide.

*"Je ne peux pas dire aujourd'hui que l'automatisation des procédés chimiques soit impossible, mais je peux dire qu'elle est très difficile. Parce que les opérations enchaînées sont très difficiles à réaliser. Vous introduisez des produits dans un réacteur. Dans la totalité des cas il fonctionne en phase liquide. Toutes les opérations chimiques, c'est-à-dire l'agitation du milieu, les montées en température... sont des éléments relativement simples à automatiser, qui se font bien. Le problème, c'est que vous avez des matières premières solides. C'est très difficile à introduire en automatisé, et ça coûte extrêmement cher. Et à la sortie du produit, vous avez souvent des produits solides. Il faut les séparer du liquide. C'est pas facile à automatiser. On a donc tendance à découper les opérations, c'est-à-dire que tout ce qui est automatisable, on a essayé de l'automatiser. Donc, vous avez une partie d'opérations automatisées et une partie d'intervention humaine".*

Par ailleurs, pour des raisons de coût, il est plus rentable d'automatiser les procédés pour lesquels les volumes de production sont importants, ce qui n'est pas le cas d'un grand nombre de synthèses produites dans l'établissement. L'enchaînement automatisé des diverses opérations du processus de fabrication, qui tend à supprimer les interventions manuelles de l'ouvrier, reste donc un phénomène circonscrit à un nombre restreint d'ateliers qui ne devrait pas sensiblement s'accroître dans les années à venir.

Plus récemment, la définition des "bonnes pratiques de fabrication" -BPF- dans le cadre de la certification de l'usine aux normes ISO 9002, qui conduisent à une formalisation accrue des procédures selon lesquelles doivent être réalisées les différentes opérations du processus de fabrication, s'inscrit dans une même perspective de rationalisation du travail des ouvriers. Le respect de ces procédures à toutes les étapes des différents procédés de fabrication vise à garantir aux clients une qualité des produits fabriqués qui va au-delà du simple respect des normes de qualité dont la conformité s'établit au terme de la fabrication.

Ces procédures portent sur les interventions manuelles des salariés au cours de la fabrication : elles tendent à restreindre la marge de manoeuvre dont disposaient jusqu'alors les ouvriers dans la conduite de certaines opérations complexes, qui reposaient sur une connaissance empirique des procédés acquise par expérience. Elles doivent faire l'objet d'une trace écrite qui apporte la preuve de leur mise en oeuvre et de leur respect. Sur le plan de la qualité, elles concernent par exemple la multiplication des tâches de nettoyage des installations ou d'étalonnage des capteurs de température. Il semble cependant que sur ce plan la standardisation de la conduite des réactions chimiques relève davantage de la nature des procédés de fabrication plus ou moins stables que des procédures selon lesquelles ces

procédés sont conduits. Par conséquent, l'effort de standardisation du travail qui apparaît à travers l'établissement des bonnes pratiques de fabrication ne permet pas de contourner le caractère relativement aléatoire et empirique de la transformation chimique des molécule complexes qui constituent la spécificité des fabrications de l'établissement.

Cette rationalisation du travail des ouvriers ne remet donc pas en cause la dimension spécifique de l'apprentissage qui constitue l'un des fondements traditionnels du marché interne du travail de l'établissement.

### **1.1.3. Responsabilisation croissante des ouvriers dans la régulation des flux de production**

L'évolution la plus significative de l'activité des conducteurs d'appareil depuis quinze ans relève de la transformation progressive du mode de division du travail entre les ouvriers et la maîtrise au sein des ateliers de fabrication, même si elle est la moins bien perçue à ce jour par les acteurs de l'entreprise. Alors qu'insensiblement, l'encadrement d'atelier a diminué et que ses fonctions ont été réorientées vers des responsabilités plus administratives, les conducteurs d'appareil ont été amenés à s'impliquer plus largement dans la gestion des aléas techniques et organisationnels de la production au sein de leur atelier, en raison principalement de la moindre disponibilité de la maîtrise pour faire face à ces aléas.

#### *Vers une maîtrise plus gestionnaire et coordinatrice*

L'application au sein de l'établissement d'une directive concernant la création de techniciens d'ateliers instituée par le siège, a été l'occasion d'une révision simultanée de la ligne hiérarchique des ateliers de fabrication qui a conduit à la suppression des chefs d'équipe. La finalité première de cette disposition visait à élargir les perspectives de déroulement de carrière des ouvriers de cette filière au-delà des coefficients de l'avenant ouvrier, en ouvrant à ces derniers l'accès au premier coefficient de l'avenant des techniciens et agents de maîtrise, le coefficient 225, et en leur donnant à ce titre le statut de technicien<sup>22</sup>.

La nouvelle ligne hiérarchique a conduit ainsi à la suppression du chef d'équipe qui assistait jusqu'alors l'agent de maîtrise de poste, ce dernier étant désormais directement en contact avec les ouvriers de l'équipe. En principe, la charge supplémentaire de travail incombant à l'agent de maîtrise devait être compensée par la présence, dans l'équipe, de techniciens d'atelier n'ayant aucune responsabilité hiérarchique sur les autres ouvriers, mais ayant, par contre, vocation à réaliser leur travail de façon totalement autonome.

22 Nous reviendrons dans la seconde partie sur l'opportunité que représentait alors cette mesure en matière de gestion des carrières ouvrières.

On trouve dès lors un principe qui va peu à peu s'imposer dans les ateliers, mais dont la diffusion sera longtemps freinée par le manque d'explicitation des changements auxquels il conduit, qui tend d'une part à décharger l'agent de maîtrise d'une partie de ses interventions directes dans l'atelier - le technicien d'atelier est supposé réaliser son travail de façon autonome, c'est-à-dire sans l'aide de la maîtrise - et d'autre part, à renforcer ses fonctions de gestion administrative de l'atelier et de coordination des membres de l'équipe - l'agent de maîtrise doit notamment prendre en charge la répartition du travail entre les ouvriers.

La mise en place de ces nouvelles structures hiérarchiques dans les ateliers s'est heurtée à de nombreuses difficultés dont nous n'allons pas rendre compte de façon exhaustive. Une des raisons les plus fréquemment évoquées relève du non respect des critères de sélection définis pour accéder au statut de technicien d'atelier, portant principalement sur le niveau de formation et l'autonomie au travail<sup>23</sup>.

Il semble néanmoins que la raison essentielle de ces difficultés tiende à l'absence de clarification des rôles de chacun face au transfert progressif de responsabilités dans le suivi et la régulation des flux de production qui s'opère entre la maîtrise d'une part et les techniciens d'ateliers d'autre part. Ainsi, les agents de maîtrise ont du mal à assurer les tâches administratives supplémentaires qui leur incombent, et tentent de s'en décharger en partie auprès des techniciens d'ateliers, parce qu'ils continuent dans le même temps, à intervenir fréquemment dans les ateliers. A l'inverse, les techniciens d'ateliers, dont la dimension collective de l'activité est mal définie, aspirent à une reconnaissance de cette activité en termes de responsabilités hiérarchiques contrairement à leur statut.

En réalité, cette réorganisation apparaît plutôt comme une étape intermédiaire qui vise à préparer l'ensemble du personnel de la filière à une nouvelle division du travail.

Un phénomène plus récent vient renforcer cette évolution, en exacerbant dans le même temps les tensions apparues auprès des agents de maîtrise. En effet, la forte contrainte de rentabilité qui pèse sur l'entreprise a conduit insensiblement à diminuer le taux d'encadrement des ateliers de fabrication par non renouvellement des anciens partis en retraite. On observe ainsi la quasi disparition des adjoints des chefs d'ateliers. Par ailleurs, la réorganisation administrative récente des ateliers a été l'occasion de regrouper parfois plusieurs ateliers sous la responsabilité d'un même chef d'atelier. Enfin, certains agents de maîtrise se voient confier la responsabilité de deux équipes situées simultanément dans deux ateliers différents. Par conséquent, la charge administrative de travail de ces derniers tend à s'accroître encore davantage, ce qui fait dire à l'un d'entre eux :

23 Ainsi, ont été promus à côté de jeunes répondant à ces critères, d'anciens chefs d'équipe, sur la base de leur expérience et du coefficient auquel ils étaient parvenus, ces derniers étant cependant restés imprégnés de l'esprit traditionnel du chef d'équipe malgré leur changement de statut. Cette analyse explique en partie la confusion qui est très vite apparue entre la fonction du chef d'équipe et celle du technicien d'atelier, confusion par ailleurs renforcée par le maintien, dans les plus grands ateliers, de chefs d'équipe ayant en même temps le statut de technicien d'atelier.

*"Contrairement à ce qui a été prévu, le chef d'équipe n'est pas près de disparaître, car de plus en plus il devra seconder l'agent de maîtrise de poste dont la charge s'est trop accrue pour pouvoir en plus travailler sans chefs d'équipe. C'est donc parmi les techniciens d'atelier que sont désignés - officieusement - les chefs d'équipe, à travers les fonctions qui leur sont confiées, fonctions très éloignées de ce que recouvre la notion de technicien d'atelier. On voit ainsi se constituer de fait une hiérarchie parallèle, fondée sur la présence d'un agent de maîtrise pour deux ateliers, secondé par un chef d'équipe-technicien d'atelier dans chacun des deux ateliers".*

Par conséquent, face à cette évolution, la transformation du rôle du conducteur d'appareil, ouvrier ou technicien, vers une plus grande autonomie dans la conduite des procédés dont il a la charge et dans la régulation des aléas de la fabrication de l'atelier, devient une nécessité qui rejoint les évolutions récentes de son activité.

*Vers une autonomie et une responsabilisation croissantes du conducteur d'appareil*

La mutation progressive de la structure hiérarchique des ateliers de fabrication conduit ainsi à une nécessaire transformation du rôle des ouvriers dont la première étape a été franchie lors de la mise en place des techniciens d'ateliers. Nous verrons ici comment les limites auxquelles s'est heurtée cette expérience pourraient être dépassées par une reconnaissance plus systématique des nouveaux comportements à la fois plus collectifs et plus autonomes acquis par l'ensemble des ouvriers à travers la généralisation de la polyvalence et le développement de l'automatisation.

**■ Le technicien d'atelier : une activité définie en termes d'autonomie dans la conduite des procédés**

Les contours de l'activité du technicien d'atelier ont été définis à travers l'enjeu simultané d'allègement de la structure hiérarchique qui a conduit à la suppression des chefs d'équipe. C'est pourquoi la dimension centrale de l'activité du technicien a porté sur l'autonomie dont il devait faire preuve dans la conduite des procédés, autonomie devant ainsi permettre d'alléger la charge de travail de l'agent de maîtrise qui avait désormais sous sa responsabilité directe le contrôle du travail de l'ensemble des ouvriers de l'équipe. Par conséquent, contrairement aux ouvriers, le technicien d'atelier a été explicitement chargé d'assumer à la fois la sécurité et l'auto-contrôle des phases délicates de sa fabrication, tout en étant autonome dans la conduite des opérations confiées. L'autonomie est donc ici définie essentiellement à travers les opérations de conduite des procédés.

Par ailleurs, la réflexion menée autour de l'activité du technicien d'atelier a été l'occasion de renouveler l'expérience de décloisonnement fonctionnel de la fabrication, menée jusqu'alors en termes d'enrichissement du travail. Le technicien d'atelier a été ainsi chargé d'assumer, au-delà de certains travaux d'entretien, de maintenance et de contrôle, des tâches plus administratives telles que la gestion des approvisionnements nécessaires au déroulement de la fabrication.

*"En plus du métier de conducteur d'appareil, l'objectif, ce serait d'arriver à une sorte de régulation locale du flux de production. C'est tout ce qui concerne l'approvisionnement, la maintenance, l'ordonnancement, la sécurité, le contrôle qualité, les prélèvements et analyses en cours de fabrication intégrés à la production. (...) La formation peut préparer à ce type d'organisation, mais en tout état de cause, c'est d'abord l'organisation qui doit changer".*

La description théorique de l'activité du technicien d'atelier a le mérite de faire apparaître clairement le caractère simultané de l'évolution du contenu du travail - vers une régulation locale du flux de production-, et de la façon de réaliser les tâches confiées - plus autonome et plus responsable. Plus encore, on peut dire que l'évolution du contenu du travail confié au conducteur d'appareil<sup>24</sup> ne peut s'inscrire que dans le cadre d'une transformation simultanée de ses rapports avec la maîtrise. Ainsi, la principale difficulté à laquelle s'est heurté le technicien d'atelier (difficulté parfois renforcée par le profil d'ancien chef d'équipe de certains techniciens), est liée à la permanence de rapports hiérarchiques traditionnels entre ouvriers et agents de maîtrise qui ont conduit à inscrire le technicien d'atelier dans le cadre de ces rapports et à l'investir d'une responsabilité hiérarchique qui n'était pas dans sa fonction initiale. Ainsi, l'agent de maîtrise a eu tendance à remplacer le chef d'équipe par le technicien d'atelier. A l'inverse, le technicien a eu lui-même tendance à intervenir en tant que supérieur hiérarchique auprès des autres ouvriers. Néanmoins, si la mise en place des techniciens d'ateliers a précédé l'établissement d'une structure organisationnelle qui aurait permis à ces derniers d'exercer leur fonction, elle en a dans le même temps favorisé l'émergence.

### **■ Un mode d'intervention plus autonome et plus collectif des ouvriers**

Simultanément, la moindre disponibilité des agents de maîtrise au sein des ateliers a peu à peu favorisé le développement de comportements plus autonomes et plus collectifs des ouvriers dans la conduite des procédés et dans la régulation d'ensemble de la fabrication de l'atelier qui rompt avec l'absence d'initiatives individuelles qui était la règle jusque-là.

La présence de techniciens d'atelier dans les ateliers, malgré une certaine confusion quant à leur place entre les ouvriers et la maîtrise, a probablement favorisé cette évolution. En effet, ce qui diffère fondamentalement entre l'activité de l'ouvrier et celle du technicien d'atelier, ce n'est pas tant la nature des tâches réalisées dans la conduite des procédés que le comportement de ce dernier, chargé de gérer l'incertitude et les aléas susceptibles d'intervenir pendant le déroulement des fabrications placées sous sa responsabilité. Par conséquent, leur présence a permis de sensibiliser les ouvriers avec un mode d'intervention plus autonome et plus responsable, dont la diffusion a été favorisée par les contacts étroits qui se sont établis entre ces derniers face à la moindre disponibilité des agents de maîtrise.

<sup>24</sup> L'analyse menée ici à travers l'activité du technicien d'atelier pourrait également s'appliquer à l'ensemble des ouvriers de la fabrication.

La généralisation de la polyvalence a également joué un rôle central dans cette évolution. L'un des principaux effets de cette polyvalence acquise par apprentissage simultané des différentes opérations du processus de fabrication concerne en effet la vision globale du processus qu'elle confère, à laquelle accédait jusqu'alors seulement l'encadrement de l'atelier. Cette perception d'ensemble est plus ou moins étendue selon la configuration de l'atelier auquel appartient l'ouvrier : un atelier spécialisé sur un stade particulier de la fabrication d'une molécule donnée sera moins formateur sur ce plan qu'un atelier polyvalent ou multistades, où un plus grand nombre d'opérations est effectué. Ce faisant, elle favorise les échanges directs entre ouvriers au cours de la fabrication, qui disposent désormais des acquis nécessaires pour s'entraider en cas de difficultés dans la conduite d'une réaction donnée ou en cas de dysfonctionnement, pour confronter leurs appréciations sur l'origine et la nature d'une panne donnée. La polyvalence favorise ainsi le développement de comportements plus collectifs entre les ouvriers, qui tendent de ce fait à intervenir plus directement dans la régulation des fabrications de l'ensemble de l'atelier.

On retrouve par ailleurs ce même phénomène dans les ateliers automatisés, au sein desquels le travail des ouvriers devient essentiellement un travail de surveillance des automates qui requiert des aptitudes nouvelles. Il s'agit désormais pour eux de "rendre compte et non plus subir". En effet, il leur est demandé de procéder à une analyse plus critique du comportement des réactions, c'est-à-dire d'analyser les circonstances dans lesquelles apparaissent les dysfonctionnements, de repérer la fréquence de certaines pannes, et surtout de rendre compte des informations observées à la hiérarchie, activités qui reposent sur une plus grande initiative individuelle.

Cet élargissement du champ d'intervention des ouvriers dans la régulation des flux de production tend ainsi à introduire une part nouvelle d'incertitude dans la conduite de leur activité à travers l'instauration progressive d'une nouvelle forme de division du travail.

## **1.2. Généralisation accrue des compétences requises**

**N**ous insisterons ici sur les effets de l'individualisation du mode d'intervention de l'ouvrier au travail dont l'autonomie nouvelle tend à modifier dans la période récente à la fois le contenu des divers types de connaissances, savoirs et savoir-faire requis et les formes de mobilisation de ces connaissances en situation de travail.

L'autonomie croissante à laquelle sont aujourd'hui confrontés les ouvriers pendant le déroulement de la fabrication repose sur l'aptitude de ces derniers à prendre en charge la régulation des procédés sur lesquels ils interviennent. Ils doivent en effet à la fois anticiper les divers aléas susceptibles d'entraver le déroulement normal des procédés, et analyser le cas échéant la nature des pannes techniques ou des dysfonctionnements liés aux transformations en cours, pour tenter d'y remédier eux-mêmes ou avec l'aide des autres ouvriers de l'équipe, ou pour solliciter l'agent de maîtrise sur la base d'un diagnostic préalable qui permette à ce dernier - ou aux services techniques compétents - une intervention plus ciblée. L'autonomie apparaît donc comme l'aptitude à réagir face à

l'incertitude, c'est-à-dire face à tout ce qui n'est pas prescrit et qui faisait jusqu'alors l'objet d'une intervention de la maîtrise.

Le développement de l'autonomie des ouvriers se fonde alors sur deux types d'actions complémentaires qui visent d'une part à donner à ces derniers les connaissances, savoirs et savoir-faire leur permettant d'anticiper et d'analyser les dysfonctionnements susceptibles d'intervenir au cours des procédés de fabrication et d'autre part à développer leur aptitude à "réagir et non plus subir" face aux situations atypiques rencontrées. Nous allons voir que ces actions reposent à la fois sur une élévation du niveau de formation des ouvriers et sur la mise en place de structures organisationnelles qui permettent à ces derniers non seulement d'acquérir, mais aussi d'exercer l'autonomie qui leur est demandée.

### ***1.2.1. Des connaissances, savoirs et savoir-faire à la fois plus étendus et plus spécialisés***

L'apprentissage des ouvriers visait jusqu'alors à transmettre à ces derniers les connaissances et savoir-faire spécifiques liés aux caractéristiques des tâches contenues dans chaque poste. L'autonomie repose au contraire à la fois sur une vision plus globale du processus de fabrication, qui permet à l'ouvrier de mieux situer son intervention dans le déroulement d'ensemble de la fabrication, et sur une meilleure compréhension des transformations chimiques qui s'opèrent pendant les réactions.

En effet, par l'accès à une vision plus globale des procédés de fabrication sur lesquels ils interviennent, les ouvriers acquièrent une meilleure appréhension de l'enchaînement des opérations qui se succèdent, ce qui leur permet, en cas de dysfonctionnement des circuits de distribution et d'évacuation des produits (grippage de vannes...), de mieux apprécier les solutions alternatives évitant l'interruption de la fabrication. La généralisation de la polyvalence au sein des ateliers, en instituant le principe d'un suivi par l'ouvrier de la fabrication en cours, a favorisé l'accès à cette vision plus globale auprès des ouvriers. Néanmoins, la configuration particulière de l'atelier dans lequel ils se trouvent donne à ces derniers une vision plus ou moins étendue du processus de fabrication. De ce point de vue, la mobilité des ouvriers entre les différents ateliers de fabrication devrait leur permettre d'élargir leur perception globale du processus de fabrication et leur connaissance des différents procédés réalisés dans l'entreprise.

Si cette première facette de l'autonomie est assez bien perçue par les différents acteurs de l'entreprise, il semble que la dimension complémentaire qui porte sur une meilleure compréhension des processus de transformation chimique qui s'opèrent au sein des appareils, soit à ce jour plus discutée. L'enjeu qui relève de cette compréhension est pourtant essentiel. Il s'agit en effet de permettre à l'ouvrier d'anticiper les risques, dont l'importance dépend de la nature des produits et des réactions, susceptibles d'apparaître en cas de non respect de certains paramètres provoqués par des défaillances techniques de l'appareil ou par la propre instabilité de la réaction, et d'analyser les conséquences qui peuvent en résulter sur le plan de la qualité des produits ou sur celui de la sécurité.

On touche là à une dimension tout à fait centrale du mode traditionnel d'organisation du travail dans l'entreprise fondé sur une prise en charge par la maîtrise de la gestion du risque inhérent à la transformation chimique de molécules, dont la présence dans l'atelier était ainsi rendue indispensable. Le corollaire de ce type d'organisation apparaît à travers la conception selon laquelle l'ouvrier n'aurait pas besoin de comprendre ce qui se passe dans les appareils pour en assurer la conduite.

Jusqu'à présent, cette non compréhension des processus de transformation chimique a été contournée en partie par certains ouvriers qui, à travers leur expérience professionnelle sur un poste donné, ont acquis une connaissance "de fait" des effets des fluctuations des différents paramètres selon la nature des produits et des réactifs utilisés, et selon la nature des transformations conduites. Ces savoir-faire restent cependant étroitement liés aux produits et transformations spécifiques sur lesquels l'ouvrier a travaillé.

L'accès à une formation technique spécialisée permettant à l'ouvrier d'acquérir des connaissances de base en chimie devrait permettre à ce dernier d'inscrire les acquis de son expérience professionnelle sur la base d'un support théorique donnant une portée plus générale à ces acquis. De ce point de vue, la formation ne se substitue pas aux apprentissages internes.

### ***1.2.2. Une aptitude à "réagir et non plus subir"***

La mobilisation de ces différents savoirs et savoir-faire permettant à l'ouvrier d'intervenir, au-delà de la simple exécution des tâches prescrites, dans la gestion des aléas et des risques susceptibles de se produire pendant le déroulement de la fabrication, repose néanmoins sur une aptitude nouvelle dont l'acquisition relève essentiellement de la mise en situation de l'ouvrier.

Le mode d'organisation du travail apparaît de ce point de vue tout à fait central dans le processus d'apprentissage de l'autonomie. C'est parce que certaines responsabilités sont confiées à l'ouvrier que celui-ci peut non seulement manifester mais également acquérir cette aptitude à l'autonomie.

De ce point de vue, l'apprentissage des ouvriers ayant travaillé dans un atelier polyvalent est tout à fait significatif : la moindre prescription du travail, liée au surcroît de travail de la maîtrise résultant des changements fréquents de procédés de fabrication et à la moindre disponibilité de cette dernière dans l'atelier a conduit les ouvriers à "se débrouiller" pour faire face aux situations non prévues dans le cadre des modes opératoires. Placés de fait devant davantage de responsabilités, ils ont acquis cette aptitude à l'autonomie qui se caractérise par une mobilisation sélective par l'ouvrier des différents savoirs et savoir-faire qu'il a acquis en réponse aux situations particulières auxquelles il est confronté.

L'évolution des compétences requises par l'instabilité croissante des situations de travail auxquelles sont confrontés les ouvriers de fabrication tend ainsi à s'inscrire dans une dimension plus générale, visant à fournir un support théorique, généralisable aux connaissances et aux savoirs spécifiques acquis sur le tas. Cette évolution est étroitement liée aux spécificités des situations de travail rencontrées dans les ateliers de fabrication de l'entreprise. Par conséquent, si le processus d'apprentissage interne traditionnel présente aujourd'hui des limites quant au degré de généralité des acquis qu'il permet d'acquérir, il en constitue néanmoins une dimension incontournable autour de laquelle prennent sens les acquis plus généraux.

La professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil se manifeste ainsi par un élargissement du contenu des tâches confiées à ces derniers et par la transformation simultanée de leur mode d'intervention dans l'atelier qui intègre désormais une part d'initiative individuelle dans la gestion des aléas et des dysfonctionnements de la fabrication. L'analyse détaillée de cette évolution de l'activité des conducteurs d'appareil conduit à formuler deux remarques sur l'évolution simultanée des compétences requises pour exercer cette activité et sur celle des processus d'apprentissage autour desquels s'est jusqu'alors structuré le marché interne du travail de l'entreprise. En premier lieu, le phénomène de rationalisation des procédures dans lequel s'inscrit l'entreprise à travers le développement de l'automatisation et à travers la certification aux normes ISO ne remet pas en cause le caractère spécifique des savoirs et savoir-faire requis pour la conduite des installations. Ceux-ci reposent toujours une connaissance des produits manipulés et une maîtrise des installations qui revoient l'une et l'autre sur l'expérience professionnelle acquise sur le terrain.

Par contre, la responsabilisation croissante des ouvriers dans la gestion des aléas de la fabrication introduit une incertitude nouvelle, non explicitement reconnue jusqu'alors, dans l'activité des ouvriers, dont la maîtrise repose sur une généralisation accrue des savoirs mobilisés par les salariés pour accéder à une vision et à une compréhension plus globales des procédés sur lesquels ils interviennent. Par conséquent, cette évolution tend à modifier le processus traditionnel d'apprentissage, fondé sur la transmission de savoirs et de savoir-faire spécifiques à travers la maîtrise successive des différents postes occupés. Nous verrons ultérieurement quelles ont été les réponses en matière d'embauche et de formation apportées par les dirigeants de l'entreprise face à l'évolution du métier de conducteur d'appareil.

Par conséquent, si le caractère spécifique de l'apprentissage du métier de conducteur d'appareil qui constitue l'un des fondements du marché interne du travail de l'entreprise n'est pas remis en cause, son contenu tend à évoluer vers une généralisation accrue des savoirs transmis.

## **C**ONCLUSION :

### **UN ÉCLATEMENT DES CONTOURS DES POSTES QUI CONDUIT À UNE INDIVIDUALISATION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS**

Il reste pour conclure à souligner l'incidence de ces évolutions sur les règles de fonctionnement du marché interne du travail, et en particulier sur les règles de classification et de gestion des carrières des ouvriers, liée à la remise en cause des référentiels traditionnels d'activité et de compétences à partir desquels ces règles ont été élaborées. En effet, l'une des conséquences de la professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil est qu'elle rend caduque la notion de poste de travail à travers laquelle était jusqu'alors appréhendée l'activité des ouvriers de la fabrication. Cette notion reposait sur une décomposition du travail en opérations distinctes définies par l'énoncé des tâches à accomplir pour l'exécution de chacune d'elles. Or, la généralisation de la polyvalence, qui conduit tous les ouvriers d'une même équipe à réaliser l'ensemble des opérations du processus de fabrication, ne permet plus de différencier l'activité de ces derniers à partir des tâches accomplies. La différenciation s'opère désormais davantage sur la façon dont les ouvriers vont réaliser ces tâches, c'est-à-dire sur les caractéristiques individuelles des salariés, que sur les caractéristiques des tâches elles-mêmes. Par ailleurs, l'importance nouvelle qu'acquiert l'autonomie et la responsabilité individuelle et collective des ouvriers dans la réalisation de leur travail<sup>25</sup> ne permet plus de définir l'activité de ces derniers en référence aux seules caractéristiques techniques des tâches accomplies, qui ne rendent pas compte des nouvelles aptitudes valorisées pour la réalisation de ces tâches.

On assiste ainsi à une individualisation des critères de description de l'activité des ouvriers, qui reposait jusqu'alors sur la description des caractéristiques techniques des tâches accomplies. Par conséquent, le principe de hiérarchisation des postes de travail en référence au degré de technicité des tâches de chacun d'eux qui permettait de classer les postes - et les salariés affectés sur ces postes - les uns par rapport aux autres tend également à être remis en cause.

Dans le même temps, cette évolution de l'activité des conducteurs d'appareil, dont la dynamique repose sur une réorganisation du travail actuellement en cours au sein des ateliers de fabrication, introduit peu à peu un décalage par rapport aux critères traditionnels de reconnaissance des compétences requises sur lesquels se fondaient l'appréciation et l'évaluation des ouvriers par la hiérarchie. En effet, les compétences requises étaient jusqu'alors définies en référence aux connaissances, savoirs et savoir-faire requis par l'exécution des tâches contenues dans chaque poste, c'est-à-dire principalement en référence aux caractéristiques techniques de ces tâches. Or, non seulement la notion de poste de

25 L'autonomie et la responsabilité nouvelles des ouvriers observées dans la conduite des procédés résultent davantage des circonstances dans lesquelles sont placés ces derniers pour exercer leur métier, que d'une reconnaissance explicite de ces nouvelles aptitudes par la hiérarchie, dont nous avons évoqué les réticences face au nouveau partage des responsabilités sur lequel elle repose.

travail qui sert de support à cette définition tend aujourd'hui à être remise en cause, mais de plus, l'accent mis sur les caractéristiques techniques des tâches exécutées ne permet pas de prendre en compte les caractéristiques individuelles des salariés, telles que les aptitudes à être autonome ou à exercer des responsabilités, qui constituent pourtant le fondement des nouvelles compétences valorisées.

L'analyse simultanée de l'évolution de l'activité des conducteurs d'appareil et de celle des compétences requises par cette dernière permet ainsi de mettre en évidence les difficultés rencontrées par la maîtrise en matière d'évaluation des ouvriers, qui résultent non seulement d'un manque de recul dans la perception des évolutions en cours lié à une remise en cause de son propre rôle au sein de l'atelier, mais également d'un décalage croissant entre les critères traditionnels de reconnaissance des compétences requises et la nature des compétences valorisées dans la période actuelle. Nous verrons dans la seconde partie comment les tensions introduites par ce décalage vont conduire à la révision des règles de gestion des carrières des ouvriers.

## **2. ÉLÉVATION DU NIVEAU DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES OUVRIERS**

Nous avons analysé la nature des tensions engendrées par la professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil sur le mode de fonctionnement traditionnel du marché interne du travail de l'établissement, et en particulier sur les règles de gestion des carrières professionnelles de ces derniers. Nous présenterons ici l'évolution de la politique d'embauche et de formation mise en oeuvre dans l'établissement depuis quinze ans en soulignant l'autonomie relative par rapport aux mutations techniques et organisationnelles précédemment évoquées. Cette évolution procède en effet davantage d'une anticipation des évolutions susceptibles de modifier la nature du travail des salariés que d'un ajustement à des transformations en cours. Par conséquent, le phénomène de professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil dont nous venons d'explicitier les fondements ne constitue pas le moteur de ce changement de politique d'emploi, même s'il a contribué dans le temps à infléchir certaines dispositions concrètes d'application et de mise en oeuvre de cette dernière. A l'inverse, l'accroissement massif de la scolarisation de la population salariée d'une part, le vaste débat sur l'évolution des métiers de la chimie initié à l'occasion de la négociation au niveau de la branche professionnelle des industries chimiques d'une grille de classifications à critères classants vers le milieu des années 70<sup>26</sup> d'autre part, ont probablement infléchi les orientations prises à l'époque par les dirigeants du groupe.

L'axe central de cette politique repose sur l'élévation du niveau de formation générale de la population salariée ouvrière dans la perspective d'une meilleure adaptation de cette dernière aux transformations à venir de l'activité, quelle que soit la nature concrète de ces transformations dont les contours à cette époque étaient encore très incertains.

Dans ce cadre, le niveau de diplôme -plus encore que la spécialité de la formation- s'est substitué comme critère principal d'embauche des ouvriers aux critères fondés jusqu'alors sur l'existence de liens de parenté et de proximité avec le personnel de l'usine. Des actions de rajeunissement de la population ouvrière par incitation aux départs des anciens ont favorisé cette évolution. Par ailleurs a été mise en place et développée une filière de formation continue qualifiante au sein même de l'établissement, visant à transmettre aux ouvriers des savoirs de base plus formalisés que ceux acquis par l'expérience.

Nous soulignerons ici comment ces évolutions ont conduit à une transformation significative des caractéristiques et des attentes des ouvriers de la fabrication, suscitant ainsi des tensions sur les règles traditionnelles de gestion des carrières au sein de cette filière, et plus généralement sur la place de la fabrication par rapport aux autres filières de la production.

26 Cette négociation a conduit à la conclusion d'un accord signé en 1978, substituant à la grille Parodi une grille de classifications à critères classants.

## **2.1. Le niveau de diplôme à l'embauche comme nouveau référent des savoirs généraux de base requis**

La politique d'embauche relative aux ouvriers de la fabrication mise en oeuvre au niveau de l'établissement<sup>27</sup> s'inscrit dans le cadre des directives définies par les dirigeants du groupe à un niveau centralisé, mais dont les modalités concrètes d'application ont été infléchies par la spécificité de l'activité de production du site d'une part, et par les caractéristiques du marché local du travail d'autre part.

Cette politique a ainsi été principalement définie autour de l'importance accordée à la transmission des savoirs-faire par l'expérience acquise dans la conduite des transformations chimiques complexes réalisées au sein des ateliers de fabrication. De ce point de vue, le système de recrutement de l'établissement a été établi autour de l'embauche d'ouvriers sur la base de connaissances de base définies en termes de "savoir lire et écrire", c'est-à-dire en dehors de toute qualification professionnelle préalable. L'embauche se faisait alors aux premiers échelons de la grille de classification (à l'époque au coefficient 130, puis au coefficient 140 et beaucoup plus récemment au coefficient 150), sur les postes de travail les plus simples, l'apprentissage étant alors organisé en interne à travers la progression dans la hiérarchie des postes définie par le degré de complexité croissante des tâches à accomplir. Dans cette perspective, les postes d'agents de maîtrise étaient pourvus par la promotion interne des ouvriers les plus expérimentés. Seuls les chefs d'atelier et leurs adjoints intégraient l'usine sur la base d'un diplôme, DUT ou diplôme d'ingénieur.

Dans le même temps, l'absence de personnel qualifié sur le bassin d'emploi local<sup>28</sup> a incité les responsables de l'usine à développer la formation en interne, par apprentissage sur le tas, d'une population salariée ouvrière n'ayant aucune connaissance préalable de l'industrie chimique et du métier de conducteur d'appareil, et à fidéliser cette population en privilégiant les relations de proximité (liens de parenté, connaissances..).

La politique d'emploi mise en oeuvre aujourd'hui, dont les bases ont été posées dès le début des années 70, reste fondée sur le principe d'une gestion interne de la main-d'oeuvre visant à recruter les ouvriers sur les postes les moins qualifiés et à les former en interne. Néanmoins, les modalités de cette politique de gestion interne ont changé. En particulier, le critère de recrutement privilégié, au niveau du siège comme au niveau local, tend désormais à être le niveau de diplôme, perçu comme le garant d'une adaptabilité plus grande des ouvriers aux transformations à venir de l'activité.

27 Le site a pendant longtemps été une simple unité de fabrication. C'est l'implantation des services administratifs et financiers sur place au début des années 90 qui a transformé cette unité en établissement autonome.

28 L'implantation des principaux producteurs de chimie dans le bassin d'emploi de Lyon a en effet attiré la plupart des diplômés CAIC, peu nombreux, sortant tous les ans du système scolaire.

Cette évolution a été initiée par la mise place, au niveau central, d'un dispositif d'aide au départ des anciens ouvriers, permettant le renouvellement et le rajeunissement rapide de la population ouvrière du site et l'élévation progressive du niveau de formation initiale de cette dernière.

### **2.1.1. Renouvellement massif de la population salariée par incitation au départ des anciens**

Depuis le début des années 70, l'entreprise a mis en place plusieurs dispositifs d'incitation aux départs volontaires des salariés âgés, dont la limite d'âge a progressivement diminué de 60 ans à 57 ans et demi, qui consistait à l'époque en des demandes de licenciements individuels des salariés "sur la base du volontariat, mais dans des conditions tellement avantageuses que tous les volontaires potentiels ont été effectivement volontaires". Ces pratiques ont été par la suite systématisées et formalisées à travers la signature d'un accord d'entreprise sur le congé de fin de carrière, en janvier 1990, renouvelé en février 1993.

Le renouvellement de la population auquel a conduit la mise en oeuvre de ce dispositif a sensiblement modifié la structure d'emploi de l'établissement, puisque la plupart des ouvriers âgés de plus de 57 ans sont partis en retraite et ont été remplacés par des jeunes, recrutés au bas de l'échelle hiérarchique.

Nous ne disposons pas des données permettant de comparer la répartition des salariés non cadre de la fabrication selon l'ancienneté et l'âge de ces derniers avec celle des années précédentes. La répartition actuelle des salariés par ancienneté et par âge témoigne cependant de ce phénomène au cours des quinze dernières années : on observe ainsi que deux salariés sur trois ont été embauchés au cours de cette période (tableau 2, en annexe). A l'inverse, il ne reste plus aujourd'hui qu'un peu moins de 10 % de salariés de plus de vingt-cinq ans d'ancienneté. De même, 57,9 % des salariés a moins de 40 ans, les salariés de plus de cinquante ans ne représentant plus que 15,6 % des effectifs de la filière (tableau 3).

Nous n'insisterons pas ici sur les conséquences d'un tel dispositif en termes de perte des savoir-faire accumulés par les anciens ni sur les incidences en matière d'organisation du travail<sup>29</sup>. Nous soulignerons néanmoins l'un des effets pervers de ces mesures sur le système traditionnel de gestion des carrières : si dans un premier temps, le départ des anciens a favorisé la progression hiérarchique de l'ensemble du personnel par un effet de "cheminée"<sup>30</sup>, l'arrivée massive de jeunes risque au contraire à terme de bloquer le système par manque de rotations naturelles des salariés.

29 Nous renvoyons ici aux travaux réalisés par le Céreq mettant en évidence les problèmes d'organisation du travail engendrés par la perte des savoir-faire des anciens.

30 Dans un système de gestion des carrières organisé autour d'une progression verticale dans la hiérarchie des postes de travail, le départ des anciens libère les postes situés en haut de la hiérarchie, permettant au personnel situé à un échelon inférieur de progresser.

### **2.1.2. Le niveau de diplôme comme critère d'embauche**

Le rajeunissement de la population ouvrière s'est conjugué avec une élévation progressive du niveau de formation initiale des ouvriers recrutés en fabrication, confirmant ainsi l'importance croissante accordée au diplôme depuis quinze ans dans la perspective, puis en réponse aux transformations de l'activité de ces derniers.

Si en moyenne, près de deux ouvriers sur cinq ont intégré la filière avec un simple certificat d'études professionnelles ou avec un niveau BEPC, cette proportion passe de 87,7 % pour les salariés de plus de vingt-cinq ans d'ancienneté, à près de 50 % pour les ouvriers de quinze à vingt-cinq ans d'ancienneté, et tombe à 27,5 % pour ceux recrutés depuis quinze ans (tableau 15). A l'inverse, la proportion des salariés recrutés sur la base d'un niveau CAP ou BEP, quelle qu'en soit la spécialité, croît progressivement de 15,4 % à 39,7 %, et atteint 60,6 % dans les quinze dernières années. Notons par ailleurs que si la proportion de salariés recrutés avec un niveau bac augmente légèrement -elle passe de 0,6 % à 8,3 %- elle reste cependant marginale.

Le niveau de diplôme, en l'occurrence le CAP ou le BEP, a davantage d'importance que la spécialité à laquelle il réfère. Deux raisons se conjuguent pour expliquer ce phénomène. Tout d'abord, il existe très peu de jeunes diplômés spécialisés dans les métiers de la chimie (CAP ou BEP CAIC), ces derniers étant par ailleurs "captés" en priorité par les grandes entreprises chimiques installées dans la vallée du Rhône. Ensuite, le niveau de diplôme est perçu comme garant d'un certain niveau de formation générale qui, plus que les acquis professionnels, -que l'entreprise se charge de transmettre en interne- doit permettre au salarié de s'adapter aux évolutions de son métier.

Le remplacement massif des ouvriers de la fabrication par des jeunes dont le niveau de formation initiale est plus élevé qu'auparavant conduit par conséquent à modifier sensiblement les caractéristiques traditionnelles de cette population à partir desquelles avaient été élaborées les règles de classification professionnelle et de gestion des carrières de ces derniers, tant sur le plan des niveaux de recrutement que sur celui des perspectives de progression offertes au cours de la vie professionnelle.

L'accent mis sur l'élévation du niveau de formation générale des ouvriers comme mode de gestion de l'incertitude face aux transformations à venir de l'activité de ces derniers qui se manifeste par une prise en compte plus systématique du diplôme à l'embauche, apparaît également à travers la mise en place d'une filière de formation continue qualifiante au sein de l'établissement.

## **2.2. La formation continue comme articulation des savoirs généraux aux savoirs spécifiques**

Le processus d'apprentissage des ouvriers de fabrication, embauchés sans formation préalable au métier de conducteur d'appareil, était jusqu'alors étroitement articulé à un mode d'organisation du travail fondé sur une décomposition du travail en postes, chacun d'eux étant défini par des tâches à partir desquelles étaient identifiés et explicités les différents types de savoir et savoir-faire techniques spécifiques requis par l'exécution de ces tâches<sup>31</sup>. Dans ce cadre, la transmission des savoirs et savoir-faire se faisait essentiellement par apprentissage sur le tas, sur la base de spécialisations successives de l'ouvrier sur les postes occupés lui permettant d'acquérir et de maîtriser ces savoirs et savoir-faire spécifiques. L'apprentissage du métier résultait alors de la progression dans la hiérarchie des postes selon le degré de complexité technique croissant des tâches accomplies, au rythme des postes disponibles à pourvoir.

Là encore, l'anticipation des évolutions à venir précède les transformations effectives de l'activité des conducteurs d'appareil. L'objectif poursuivi est alors d'élargir le champ des savoirs et savoir-faire spécifiques transmis dans le cadre du poste et de développer, par la formation continue, l'acquisition de savoirs plus généraux visant à favoriser les capacités d'adaptation des ouvriers aux nouveaux besoins à venir. Cet objectif se manifeste à travers la définition de deux orientations successives et complémentaires dans lesquelles s'inscrivent les différentes actions de formation mises en oeuvre depuis le début des années 80, visant dans un premier temps à élever massivement le niveau de formation de base de l'ensemble des ouvriers de la fabrication, et dans un second temps, à organiser le développement de la professionnalité de ces ouvriers en inscrivant leur parcours professionnel dans le cadre d'une filière de formation diplômante donnant accès au BEP et au BP CAIC. Ces actions reflètent par ailleurs une démarche commune visant à articuler étroitement la formation aux situations concrètes de travail.

### **2.2.1. Deux axes complémentaires de formation : de la mise à niveau à la construction des professionnalités**

L'importance croissante acquise par la formation professionnelle au sein de l'établissement depuis le début des années 80 participe de l'évolution globale de la politique de gestion de la main-d'oeuvre dont nous venons de décrire les effets en matière de politique d'embauche. L'énorme effort de formation professionnelle réalisé par l'établissement à cette époque vise en effet dans un premier temps à suppléer le manque de formation initiale de la majorité du personnel de la fabrication, en organisant, en interne, la transmission des

31 Les savoirs et savoir-faire requis identifiés à travers l'analyse des postes ne recouvrent pas l'étendue des compétences effectivement mobilisées par l'ouvrier pour tenir le poste. De ce point de vue, les compétences requises ne se confondent pas avec les compétences acquises et mobilisées effectivement par l'ouvrier en situation de travail.

savoirs de base techniques et généraux. De ce point de vue, la formation continue tend à se substituer à la formation initiale faisant défaut aux ouvriers embauchés jusqu'alors sans exigence de diplôme. Plus récemment néanmoins se dessine une nouvelle orientation qui donne à la formation professionnelle continue un rôle à part entière visant à accompagner le développement de la professionnalité des ouvriers tout au long de leur parcours professionnel.

Ces différentes actions de formation du personnel de fabrication sont menées dans le cadre d'une filière de formation comportant deux niveaux de préparation au BEP CAIC, l'AFPIC I et l'AFPIC II, dont la certification s'obtient au terme d'une année complète de formation pour chacun d'entre eux. Le BEP constitue l'étape suivante. Calqué à l'origine sur le modèle scolaire de l'Education nationale, il a fait récemment l'objet d'une redéfinition en termes d'unités capitalisables en collaboration étroite avec l'organisme de formation de la branche professionnelle<sup>32</sup>. Enfin, cette filière donne accès depuis peu à la préparation du BP CAIC, l'extension au DUT étant par ailleurs actuellement envisagée. L'exploitation du fichier de formation continue de l'établissement permet de prendre la mesure de ces deux orientations et de situer leur succession dans le temps.

#### *Un enjeu d'élévation du niveau de formation de base du personnel de fabrication*

L'importance nouvelle accordée à la formation générale de base s'est traduite par une systématisation de la formation continue à l'ensemble du personnel de fabrication, ouvriers et agents de maîtrise, aux deux premiers niveaux de formation préparant au BEP CAIC, l'AFPIC I et II, comme relais en quelque sorte d'une formation professionnelle initiale de base non acquise par la majorité d'entre eux.

On observe ainsi une élévation sensible du nombre de formations diplômantes suivies et du niveau atteint dans la filière CAIC par l'ensemble des ouvriers, et en particulier par ceux recrutés depuis moins de 15 ans. Tout d'abord, on constate que la part des salariés non formés diminue fortement. Ainsi, parmi les ouvriers recrutés avant 1966, plus de la moitié, 55,7 %, n'a suivi aucune formation diplômante (tableau 17). Cette proportion se réduit à 46,6 % pour les salariés de quinze à vingt-cinq ans d'ancienneté, et ne concerne plus que 37,2 % des salariés recrutés depuis quinze ans (cette proportion est à nuancer par le fait que 43,7 % d'entre eux ont été recrutés depuis moins de cinq ans). Par ailleurs, les plus anciens n'ont suivi, pour la plupart, qu'une seule formation diplômante alors qu'à l'inverse, 80 % des ouvriers ayant suivi trois sessions successives de formation ont moins de quinze ans d'ancienneté (tableau 17). Plus précisément, on observe une généralisation des formations de base CAIC à l'ensemble des salariés, quelle que soit leur ancienneté (tableau 18). Ainsi, un peu plus de 40 % des salariés de chaque catégorie a suivi au moins l'une des deux formations préparatoires au BEP, l'AFPIC I et l'AFPIC II. Les plus anciens n'ayant cependant suivi que l'AFPIC I.

32 Il s'agit ici du centre INTERFORA.

Les deux niveaux de base, l'AFPIC I et II, sont donc désormais considérés comme un minimum de base auquel l'ensemble du personnel, les anciens et les jeunes, doivent parvenir pour maîtriser les connaissances et les savoirs de base de leur métier. Par conséquent, l'accès à ces formations est posé comme la nouvelle norme, quelque soit le niveau atteint par le salarié dans son cheminement professionnel. Sont ainsi formés aussi bien les ouvriers que les agents de maîtrise, des "anciens" pour la plupart n'ayant pas dépassé le niveau du certificat d'études lors de leur entrée dans l'usine.

*Un enjeu plus récent de construction des professionnalités par la formation continue*

La politique de formation mise en oeuvre dans l'établissement s'inscrit néanmoins en parallèle dans une autre perspective depuis le milieu des années 80 qui vise plus spécifiquement à la construction de la professionnalité des ouvriers de fabrication en favorisant leur accès aux formations BEP et BP CAIC. L'accès à ces formations est beaucoup plus sélectif puisqu'elles concernent en priorité les ouvriers les plus jeunes et les plus diplômés à l'embauche.

On constate ainsi que l'accès aux formations de niveau BEP ou BP concerne essentiellement les salariés de moins de quinze ans d'ancienneté. Parmi les cinquante-six salariés ayant acquis le BEP CAIC par la formation continue, cinquante-deux ont moins de quinze ans d'ancienneté (près des 3/4 ont même moins de dix ans d'ancienneté). De même, 2/3 des salariés ayant acquis le BP a moins de quinze ans d'ancienneté (tableau 18).

L'accès au BEP et au BP tend ainsi peu à peu à apparaître comme une étape incontournable de la construction de la professionnalité du conducteur d'appareil, parallèlement à l'apprentissage en situation de travail, qui s'articule sur l'organisation du parcours professionnel de l'ouvrier (sans qu'il soit pour autant établi de correspondance explicite entre le diplôme et le coefficient).

Cette orientation nouvelle de la politique de formation continue de l'établissement concerne à ce jour un nombre restreint de salariés. Ce constat s'explique en partie parce que l'objectif prioritaire de mise à niveau de l'ensemble du personnel de la filière, qui mobilise l'essentiel des crédits consacrés à la formation, n'est pas encore atteint. On peut souligner néanmoins le fait que la définition de parcours de formation articulés aux parcours professionnels des salariés s'inscrit dans une dynamique nouvelle de gestion des trajectoires individuelles des salariés qui institue une rupture avec le principe antérieur d'adéquation du salarié au poste autour duquel était définie la politique de gestion de la main-d'oeuvre de l'entreprise, et qui génère par conséquent des tensions sur les règles traditionnelles de fonctionnement du marché interne du travail.

### **2.2.2. Une démarche commune : des savoirs articulés aux situations concrètes de travail**

L'originalité de la politique de formation mise en place dans cette entreprise repose en grande partie sur la démarche à travers laquelle la formation a été conçue depuis une dizaine d'années. En effet, l'élévation du niveau de formation générale et technique des salariés n'a pas été pensée uniquement en termes de transmission de nouveaux savoirs, mais de façon à ce que ces savoirs techniques et généraux s'articulent aux situations concrètes de travail auxquelles sont confrontés les salariés. La mise en place du BEP modulaire en constitue une illustration tout à fait significative. Cette évolution tend cependant dans le même temps à réinterroger l'organisation traditionnelle du travail qui doit, dans cette perspective, permettre aux salariés d'exercer effectivement les nouvelles compétences acquises et d'en acquérir de nouvelles dans une dynamique interactive.

#### *Une transmission des savoirs articulée aux situations de travail*

La création d'un BEP modulaire validé par la branche professionnelle vers la fin des années 80 comme alternative au BEP de l'Education nationale, constitue une illustration significative de cette démarche, tant sur le plan de l'organisation de la formation -modules, système de contrôle continu- que sur celui de la pédagogie adoptée - finalisation des acquis.

En effet, le principe du BEP modulaire était d'adapter la formation proposée par l'Education nationale, ciblée sur des jeunes sortant du système scolaire, à des ouvriers ayant déjà acquis plusieurs années d'expérience professionnelle au sein de l'entreprise, par une redéfinition des savoirs techniques à transmettre à l'ouvrier en collant davantage à la réalité des besoins de l'entreprise.

Au-delà de cet ajustement plus précis aux besoins de l'entreprise et aux acquis antérieurs des salariés, ce système de formation modulaire a été l'occasion de repenser les fondements pédagogiques de la transmission des savoirs et des formes traditionnelles de validation des acquis.

Ainsi, les différents modules de formation définis portent à la fois sur la transmission de savoirs techniques et sur celle de connaissances générales. L'originalité du BEP modulaire est qu'il vise à travers les modules de formation générale, à apprendre à l'ouvrier à mobiliser les savoirs techniques acquis par ailleurs pour appréhender une situation de travail particulière et en rendre compte.

*"On commence à développer l'esprit d'analyse et on développe l'écrit et l'oral par rapport à une situation de travail. Je dois lancer une fabrication. Je dois donc analyser le mode opératoire, les problèmes techniques, de façon méthodique. Et je dois être capable d'écrire quelques lignes, de faire quelques transparents et je dois être capable d'exposer oralement à mon patron, à mes collègues, ce lancement que je prépare. Pour le BEP, donc, analyse et*

*présentation écrite et orale devant la hiérarchie. Ça favorise les évolutions attendues en termes de comportement (autonomie)".*

On passe ainsi de la transmission de savoirs techniques à l'acquisition de compétences fondées sur la simulation de situations concrètes de travail.

Cette même démarche a été adoptée au niveau d'une formation mise en place pour les agents de maîtrise, le PPA (Projet Personnel d'Action) qui vise à apporter à ces derniers "des outils méthodologiques d'analyse de problème, de décision, des éléments économiques, de l'expression écrite et orale pour présenter un projet personnel d'action. L'agent de maîtrise est en situation de proposition d'amélioration de quelque chose de concret de son poste de travail". Là encore, l'accent est mis autant sur les savoirs et connaissances transmis que sur la façon de mobiliser ces savoirs en situation concrète de travail.

C'est donc bien, au-delà de l'acquisition de savoirs techniques et généraux, l'aptitude à mobiliser ces différents savoirs en situation de travail, à travers les situations particulières rencontrées, qui est recherchée.

Le passage simultané d'un système de validation des acquis par un examen final à un système de contrôle continu, pour les formations techniques, s'inscrit dans la même démarche qui vise à privilégier l'acquis plutôt que le diplôme. Chaque module fait ainsi l'objet d'un contrôle trimestriel, à des dates fixées à l'avance, le certificat étant acquis sur la base d'une moyenne à l'ensemble des contrôles.

*"Le contrôle continu est plus contraignant qu'un contrôle final. Les stagiaires bossent plus, alors qu'à l'examen final c'était le bachotage. Quand certains me disent dans la hiérarchie "c'est un BEP au rabais", ça me fait bondir. Ça, c'est culturel, parce qu'il n'y a pas d'examen final, pour beaucoup de cadres, la formation n'est pas valable. C'est la méthode qui est contestée. En fait, ils se trompent complètement. Pourtant, on leur envoie les dossiers qui ont été réalisés, c'est impressionnant. Les contrôles trimestriels sont faits à une date que l'on décide. Là, bien sûr, on peut vous accuser d'attendre que tous les stagiaires soient prêts pour faire passer le test. Mais n'est-ce pas une attitude adulte plutôt que de dire on va les saquer. Ils repartent à l'atelier en ayant compris ce qu'ils ont appris. C'est plus positif".*

Les limites d'une telle démarche qui vise à développer les aptitudes requises par une autonomie et une responsabilité accrues au travail, relèvent aujourd'hui d'un problème de reconnaissance de cette autonomie et cette responsabilité à l'ouvrier au sein de l'atelier où il exerce son activité. C'est ce qui fait dire au responsable des ressources humaines : "le problème de fond, ce n'est pas un problème de formation, mais c'est un problème d'organisation".

#### *Un enjeu simultané d'organisation du travail*

Nous avons vu précédemment en quoi les réorganisations successives de la production et du travail ont conduit peu à peu à remettre en cause les bases de la division traditionnelle du travail entre les ouvriers et les agents de maîtrise. La moindre disponibilité

de ces derniers a en effet conduit les ouvriers à une plus grande autonomie dans la gestion des aléas de la fabrication leur permettant notamment de mobiliser directement dans l'atelier les différents savoirs acquis dans le cadre de la formation continue, et de structurer dans le même temps ces acquis à travers des mises en situations imprévues. Néanmoins, cette évolution organisationnelle reste à ce jour fortement liée aux spécificités techniques -et humaines- de chacun des ateliers de la fabrication. Il est intéressant d'observer dans ce contexte l'intérêt récent manifesté par les chefs de départements de la filière autour d'une organisation de la mobilité professionnelle des ouvriers entre les différents ateliers permettant à chacun d'eux d'élargir leur champ de compétences par la diversification des situations de travail auxquelles ils sont confrontés.

En effet, les ateliers spécifiques, simples ou complexes, s'opposent les uns aux autres en fonction des parcours professionnels potentiels à partir desquels les ouvriers vont construire leurs acquis professionnels. De même, les ateliers polyvalents diffèrent des ateliers spécifiques par la plus grande autonomie dont les ouvriers bénéficient dans la réalisation de leur travail, en raison du moindre degré de prescription du travail résultant de la fréquence des changements de procédés.

Ainsi, les ateliers spécifiques simples sont spécialisés dans les opérations d'isolement des produits ou dans la réalisation de réactions simples, sur des appareils spécifiques et se caractérisent par la dimension standardisée des opérations qui s'y déroulent<sup>33</sup>. Les perspectives d'apprentissage des ouvriers au sein de ces ateliers sont limitées par la faible étendue de la hiérarchie des postes à travers laquelle ils sont susceptibles d'évoluer. Cet apprentissage est par ailleurs essentiellement centré sur l'acquisition des connaissances et des savoir-faire spécifiques à la réalisation d'opérations standardisées, fondées sur le respect de modes opératoires précis, qui laissent une très faible marge d'autonomie aux ouvriers. Les compétences acquises sont des compétences d'exécution.

Les ateliers spécifiques complexes sont spécialisés sur la fabrication d'un type de synthèse donné, réalisé à partir d'appareils spécifiques mais pour lequel les produits utilisés sont agressifs et dont les procédés de transformation sont plus ou moins stabilisés<sup>34</sup>.

Dans ces ateliers, les ouvriers acquièrent les savoir-faire spécifiques à la conduite des réactions complexes qui reposent sur l'anticipation des dysfonctionnements éventuels et la correction à la marge des informations contenues dans le mode opératoire, c'est-à-dire sur l'acquisition d'une certaine autonomie dans la conduite des installations.

Les ateliers polyvalents sont caractérisés par la fréquence des changements de procédés de fabrication qui s'y déroulent et par un mode d'organisation du travail où la répartition des

33 On trouve par exemple un atelier spécialisé sur le séchage, ou un autre atelier au sein duquel sont fabriqués deux produits intermédiaires très simples. Ce type d'atelier regroupe environ un tiers du personnel non cadre de la fabrication.

34 Les salariés travaillant dans ce type d'atelier représentent environ la moitié du personnel de la filière.

rôles entre agents de maîtrise et ouvriers laisse une plus grande autonomie à ces derniers dans la conduite de leur poste et dans la régulation de l'ensemble des fabrications de l'atelier<sup>35</sup>. L'évolution professionnelle des ouvriers au sein de ces ateliers leur permet d'accéder à une plus grande diversité de savoir et savoir-faire en raison de la diversité des postes conduits et par conséquent à une vision plus globale du processus de fabrication. Elle leur permet également d'acquérir une plus grande autonomie en raison d'une moindre prescription des opérations résultant de la plus grande fréquence des changements de procédés.

L'apprentissage au sein de ces ateliers qui permet ainsi à l'ouvrier d'acquérir des compétences qui vont au-delà de l'acquisition de savoirs et savoir-faire spécifiques au poste occupé, s'inscrit donc dans le cadre d'une organisation du travail moins hiérarchisée, qui repose sur une dimension à la fois plus autonome et plus collective du mode d'intervention de l'ouvrier. Ces ateliers préfigurent, en quelque sorte, les nouvelles formes de partage des responsabilités entre ouvriers et agents de maîtrise qui tendent à se mettre en place à travers les diverses transformations techniques et organisationnelles observées au sein des ateliers depuis le début des années 80.

L'importance nouvelle accordée à la formation professionnelle depuis une quinzaine d'années au sein de l'entreprise tend ainsi à modifier non seulement le contenu des connaissances et des savoirs transmis, vers une généralisation accrue de ces derniers, mais également le processus d'apprentissage des ouvriers, en l'inscrivant dans une dynamique nouvelle qui tend à articuler plus étroitement la formation au parcours professionnel de ces derniers.

## **CONCLUSION :**

### **VERS UNE GESTION DES TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES**

**L**a généralisation des savoirs de base, recherchée à travers la systématisation de la formation du personnel de la fabrication aux deux premiers niveaux de la filière CAIC, l'AFPIC I et l'AFPIC II, qui diffère du principe de transmission des savoirs et savoir-faire spécifiques par spécialisation sur le poste, ne remet cependant pas en cause la spécificité des apprentissages sur laquelle reposait le fonctionnement traditionnel du marché interne du travail de l'entreprise. En effet, l'un des enjeux majeurs de ces formations consiste à articuler étroitement la transmission de ces savoirs généraux aux situations concrètes de travail auxquelles sont confrontés les ouvriers au cours de leur activité. L'élaboration du BEP modulaire constitue de ce point de vue une bonne illustration de cette démarche. Par ailleurs, la pertinence de ces formations repose sur une révision simultanée de l'organisation

35 On trouve ici deux petits ateliers produisant un grand nombre de synthèses diverses et un atelier de plus grande taille dont le nombre de stades différents de fabrication est très important (13 stades dont certains nécessitent trois ou quatre opérations chimiques enchainées).

du travail vers une plus grande autonomie des ouvriers dans la gestion des aléas, à laquelle ces derniers tendent à être mieux préparés par la vision plus globale et plus technique des procédés que la formation leur transmet. Dans le même temps, la diversification des situations de travail auxquelles l'ouvrier est confronté, favorisée récemment par l'organisation d'une mobilité plus systématique des ouvriers entre les différents types d'atelier de fabrication, vise à renforcer l'apprentissage "sur le tas" de l'autonomie et de la responsabilité. Formation et organisation du travail apparaissent ainsi étroitement liés dans une perspective nouvelle de transmission de savoirs plus généraux étroitement liés aux spécificités techniques et organisationnelles de l'entreprise.

Par ailleurs, l'orientation de la formation professionnelle continue vers la gestion des trajectoires individuelles des salariés autour de la construction des professionnalités tend à poser les bases d'une gestion plus individualisée des parcours professionnels des ouvriers, organisés jusqu'alors autour de la progression dans la hiérarchie traditionnelle des postes. On voit ainsi se mettre en place un processus d'apprentissage plus individualisé des ouvriers qui génère toute une série de tensions sur les règles traditionnelles d'évaluation et de reconnaissance des acquis autour desquelles s'organisait le fonctionnement traditionnel du marché interne du travail.

L'incertitude relative à l'évolution de l'activité des ouvriers de fabrication et des compétences requises pour exercer une activité dont les contours étaient encore flous à la fin des années 70 a ainsi conduit les responsables du groupe auquel appartient l'établissement à changer progressivement les bases de leur politique de gestion de la main-d'oeuvre. Le diplôme, validant des savoirs plus généraux que ceux acquis par l'expérience professionnelle, s'est alors imposé comme garant d'une plus grande adaptabilité des ouvriers aux mutations à venir.

Ce faisant, l'élévation progressive du niveau de formation des ouvriers de la fabrication, et le rajeunissement simultané de ces derniers au cours des quinze dernières années ont sensiblement modifié les caractéristiques et les attentes de ce groupe professionnel constitué autour de l'appartenance commune à la filière de fabrication. Cette évolution génère deux séries de tensions sur les règles de gestion des carrières. La première relève des modalités de progression des ouvriers de la fabrication au sein même de la filière. L'élévation du niveau d'accès dans la filière en référence au niveau plus élevé de diplôme, et l'inscription des ouvriers dans des parcours de formation articulés à la progression professionnelle font ressortir les limites des perspectives actuelles de progression bloquées au premier coefficient de l'avenant II, liées notamment à l'absence de techniciens au sein de la filière et à la diminution continue des postes d'encadrement. Par ailleurs, l'élévation du niveau de formation des ouvriers dans un contexte de professionnalisation du métier de conducteur d'appareil tend à remettre en cause les hiérarchies professionnelles établies entre les différentes filières de la production autour du niveau respectif de qualification des ouvriers qui les composent, à travers lesquelles la fabrication figurait en bas de l'échelle.

---

# **DEUXIÈME PARTIE**

**NÉGOCIATION COLLECTIVE  
DE NOUVELLES RÈGLES  
DE GESTION DE CARRIÈRE**

---

---



## DEUXIÈME PARTIE

# NÉGOCIATION COLLECTIVE DE NOUVELLES RÈGLES DE GESTION DES CARRIÈRES

**L'**ANALYSE préalable des transformations de l'organisation productive et de l'évolution simultanée des caractéristiques et des attentes des ouvriers de la fabrication a permis de faire ressortir l'apparition de toute une série de tensions sur les règles traditionnelles de gestion des carrières de ces derniers. En particulier, l'individualisation des modes d'intervention des ouvriers en situation de travail d'une part, l'individualisation des processus d'apprentissage par la généralisation de la formation d'autre part, tendent à replacer l'individu au coeur des processus d'évaluation sur lesquels repose l'établissement des hiérarchies professionnelles et salariales de l'entreprise.

Nous procéderons dans cette partie à l'analyse de l'évolution des règles de classification et de gestion des carrières de l'entreprise dans ce contexte à travers la notion de compromis<sup>1</sup> qui, en mettant l'accent sur le rôle des acteurs dans la production des règles, permet de saisir la façon dont ces derniers sont parvenus à s'accorder, à un moment donné, sur un mode de gestion de la tension entre collectif et individu inhérente à toute forme sociale d'organisation.

Ainsi, le compromis établi au sein de cette entreprise reposait jusqu'alors sur l'adoption implicite, par l'ensemble des acteurs, d'un principe de hiérarchisation des postes fondé sur la prise en compte des caractéristiques techniques des tâches, qui permettait de définir un cadre collectif à l'évolution professionnelle des ouvriers et de contourner, en adoptant un critère objectif d'évaluation individuelle faisant référence à la durée de l'expérience professionnelle, c'est-à-dire à l'ancienneté, le caractère subjectif et arbitraire des appréciations individuelles réalisées par la hiérarchie<sup>2</sup>.

1 op. cit.

2 Alaluf M. (1986). *Le temps du travail. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Edition de l'université de Bruxelles.

L'adhésion à ce principe de hiérarchisation des postes qui neutralise la prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés au nom d'un principe d'équité du système de classifications<sup>3</sup> repose cependant sur l'acceptation implicite simultanée, de la part des syndicats comme de celle de la direction, d'une certaine individualisation des salaires<sup>4</sup> permettant de contourner les rigidités d'un système au sein duquel la progression repose sur l'existence de postes disponibles, et non sur la reconnaissance des aptitudes individuelles des ouvriers.

En replaçant l'individu au coeur des processus d'évaluation, les tensions qui apparaissent aujourd'hui sur les règles de gestion des carrières des ouvriers de la fabrication tendent à remettre en cause non seulement le principe d'égalité sur lequel reposait le système de classement des postes -on observe en effet une distorsion croissante entre les règles de référence et les pratiques effectives d'évaluation des ouvriers au sein des ateliers- , mais également le compromis entre classification et salaire à travers lequel était gérée l'opposition collectif/individuel autour duquel les syndicats et la direction s'étaient jusqu'alors accordés.

Par conséquent, la révision des règles de classification et de gestion des carrières relève d'enjeux complexes qui portent à la fois sur l'établissement d'un nouveau principe de hiérarchisation des hommes -la question posée étant celle de la prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés et des critères d'appréciation de ces caractéristiques- et sur la révision des termes du compromis, fondé jusqu'alors sur une dissociation entre collectif et individu qui tend aujourd'hui à être remise en cause.

Nous montrerons ici en quoi la révision de ces règles autour desquelles s'organise le fonctionnement du marché du travail interne de l'entreprise passe nécessairement, en raison de la nature de ces enjeux, par le biais de la négociation collective.

Nous procéderons dans un premier temps à un rappel des termes du compromis autour duquel étaient jusqu'alors définies les règles du système de classifications professionnelles de l'entreprise, afin de mieux cerner la nature des tensions apparues sur ces règles face à l'évolution récente des pratiques de gestion des carrières des ouvriers. L'analyse longitudinale du marché du travail fondée sur l'étude de l'évolution des profils par âge des effectifs employés<sup>5</sup> permettra de rendre compte de ces tensions qui résultent d'un changement dans les pratiques d'évaluation dont les acteurs sur le terrain n'ont pas toujours conscience.

3 Dadoy M. (1973), "Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie", *Sociologie du Travail*.

4 On observe en effet l'existence de fourchettes de salaires correspondant à chaque coefficient, dont les limites se chevauchent d'un coefficient à l'autre.

5 Nous renvoyons le lecteur à la présentation méthodologique figurant en introduction.

Nous montrerons dans un second temps en quoi les règles négociées dans l'accord d'entreprise signé en septembre 1993 relèvent non seulement d'une révision des référentiels d'activité et de compétences requises, permettant de redéfinir les règles d'accès et de progression, en tenant compte des évolutions observées, mais également de l'adoption d'un nouveau mode de reconnaissance de la qualification des salariés, comme moteur des déroulements de carrière, sur la base d'un encadrement accru des procédures d'évaluation et d'un élargissement des espaces de progression qui leur sont offerts. En ce sens, nous montrerons en quoi l'enjeu de la négociation de ces règles porte dans ce cadre sur la définition des bases d'un nouveau compromis d'entreprise et sur le mode de fonctionnement du marché interne de cette dernière.

## **1. INDIVIDUALISATION DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES DANS UN SYSTÈME DE CLASSEMENT DES POSTES**

Le fonctionnement du marché interne de l'entreprise repose sur l'existence d'une hiérarchie d'emplois, de critères d'accès à la filière aux niveaux inférieurs et sur une progression organisée vers le haut de la hiérarchie<sup>6</sup>. Ces différents éléments sont structurés par l'ensemble des règles du système de classifications professionnelles adopté au sein de cette dernière qui reposait jusqu'à une date récente sur le principe d'un classement des postes de travail évalués en référence aux caractéristiques techniques des tâches effectuées.

L'analyse longitudinale du marché interne du travail de l'entreprise menée à travers l'exploitation statistique du fichier d'emploi de celle-ci fait cependant apparaître une évolution sensible des pratiques de gestion des carrières des ouvriers de la fabrication depuis une quinzaine d'années qui génère toute une série de tensions sur les règles de ce système. En effet, l'individualisation des critères et des rythmes de progression des ouvriers de la fabrication que l'on observe à travers cette étude s'inscrit dans une perspective d'évaluation du travail et des qualifications professionnelles fondée sur une prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés qui rompt avec le principe d'analyse des caractéristiques des postes sur lequel reposaient les règles existantes. Nous procéderons ici à un rappel préalable du fonctionnement du système de classification de l'entreprise et du compromis dans lequel il s'inscrit afin d'appréhender la nature des tensions apparues sur le système de règles qui le compose face à l'évolution récente des pratiques de gestion des carrières des ouvriers.

### **1.1. Un système de classement des postes de travail**

Le système de classifications professionnelles défini par la branche repose sur le principe d'un classement des hommes en fonction du classement du poste de travail occupé. Par conséquent, ce sont les postes de travail, et non les salariés, qui sont évalués et classés

<sup>6</sup> Althausser et Kalleberg, cité dans Favereau, Sollogoub et Zighera, *Formation Emploi* n° 33, janvier-mars 1991.

sur l'échelle des coefficients à un niveau qui détermine la rémunération du salarié. L'élargissement des critères d'évaluation des postes à la prise en compte des comportements individuels requis pour l'exécution des tâches, tel qu'il résulte de l'accord professionnel du 10 août 1978 n'a cependant pas remis en cause ce principe de classement des postes sur lequel repose toujours l'ossature du système de classifications professionnelles des entreprises de la branche, et en particulier de l'entreprise étudiée.

Le lien qui relie la branche à l'entreprise n'a cependant pas de caractère linéaire en matière de classifications professionnelles. En effet, si la grille de classification et les règles d'accès et de progression des salariés au sein de cette grille sont définies dans le cadre d'un accord de branche qui s'impose aux entreprises affiliées, leur mise en oeuvre procède d'un processus d'appropriation par chacune d'elles qui reflète un compromis particulier autour des spécificités techniques et organisationnelles et des choix en matière de gestion de la main-d'oeuvre<sup>7</sup> qui leur sont propres.

Nous présenterons ici les caractéristiques du système de classification de l'entreprise étudiée en insistant sur le caractère mécanique des déroulements de carrière des ouvriers dont la dynamique repose sur la gestion des postes et non sur celle des hommes. Nous montrerons dans le même temps comment dans un tel système la reconnaissance individuelle des salariés s'est faite par le biais d'augmentations salariales indépendantes du niveau de coefficient du poste occupé.

### ***1.1.1. Des référentiels d'emploi implicites fondés sur une évaluation des caractéristiques techniques des postes***

La grille de classification autour de laquelle se fonde la hiérarchie salariale de l'entreprise résulte d'une application de l'accord de branche du 10 août 1978 instituant le principe d'une évaluation des postes sur la base de critères classants tenant compte de certains comportements individuels tels que la responsabilité ou l'autonomie. En réalité, l'application de cet accord de branche s'est faite au sein de l'entreprise par utilisation de la grille de translation fournie dans l'accord pour préserver l'équivalence entre l'ancienne et la nouvelle grille. Par conséquent, la classification des postes sur cette nouvelle échelle salariale n'a donné lieu à aucune réévaluation préalable de poste en fonction des nouveaux critères définis. L'évaluation et la hiérarchisation actuelle des postes de chaque filière relève donc d'une référence lointaine à la hiérarchie définie dans l'accord Parodi de 1958, dont les ajustements successifs résultant des transformations techniques et organisationnelles apparues depuis au sein de chaque filière ont fait l'objet d'accords tacites entre les acteurs de ces filières sur la base d'une évaluation des caractéristiques techniques des nouveaux contenus d'activité des postes concernés.

7 op. cit.

Par conséquent, si le référentiel de postes défini à l'origine par la branche n'a plus depuis longtemps de sens par rapport aux activités exercées dans chaque filière, une référence implicite commune perdue à partir de laquelle chacun des acteurs est capable d'évaluer la qualification requise par les différents postes et les possibilités d'accès à ces postes. L'individualisation des critères d'évaluation des postes introduite par l'accord de branche de 1978, qui perpétuait la logique de classement des postes sur laquelle reposaient les règles traditionnelles du système de classification de la branche, n'a donc pas remis en cause les référentiels implicites d'emploi sur lesquels se fondait jusqu'alors la politique de gestion de la main-d'oeuvre de chaque filière.

### **1.1.2. Des espaces de mobilité différenciés selon le mode d'organisation du travail de chaque filière**

La grille hiérarchique définie dans l'accord de branche du 10 août 1978 se structure autour de trois avenants catégoriels, instituant le principe d'une grille à la fois commune aux différentes filières de l'entreprise, et sans discontinuité d'une catégorie à l'autre<sup>8</sup>. L'appropriation de cette grille par l'entreprise laisse cependant apparaître des différences sensibles dans les modalités de mise en oeuvre au sein de chacune des filières professionnelles qui la composent, et notamment entre la fabrication, les services techniques et les laboratoires<sup>9</sup>. Ainsi, les règles d'accès et de progression, les espaces de mobilité au sein desquels les ouvriers peuvent évoluer diffèrent sensiblement d'une filière à l'autre. Le cloisonnement fonctionnel entre les différentes filières professionnelles de l'entreprise autour duquel est organisée la production a favorisé jusqu'à présent cette différenciation des espaces de progression offerts aux ouvriers.

Nous procéderons ici à un repérage des règles d'accès et de progression des ouvriers des trois filières à partir d'une analyse des trajectoires individuelles des salariés au sein de l'échelle hiérarchique qui permet de souligner la spécificité des espaces de progression offerts aux ouvriers de chacune d'elles. Nous caractériserons ces espaces de mobilité à la fois par l'amplitude des carrières offertes aux ouvriers (coefficient d'accès et coefficient charnière) et par les perspectives de changement de statut auxquelles elles donnent accès.

8 Le premier avenant, qui regroupe les ouvriers-techniciens-employés, est décomposé en trois groupes, le groupe I correspondant aux coefficients 130 et 140, le groupe II aux coefficients 150 et 160, et le groupe III aux coefficients 175 à 205, soit 7 échelons au total. Le second avenant concerne les techniciens et agents de maîtrise qui évoluent au sein du groupe IV entre les coefficients 225 et 360, soit à nouveau sur 7 échelons. Enfin, l'avenant III s'applique aux ingénieurs et cadres, rassemblés dans le groupe V et classés entre le coefficient 350 et le coefficient 880, c'est-à-dire sur sept échelons également.

9 Le choix d'une investigation menée au sein de ces trois filières professionnelles reposait sur l'hypothèse d'un décloisonnement fonctionnel entre elles, dont il semblait intéressant d'observer les différences éventuelles entre les pratiques de classification.

Le coefficient d'accès à la filière reflète le niveau de formation initiale requis à l'embauche<sup>10</sup>. En fabrication, on observe une très forte concentration des embauches aux deux premiers coefficients de la grille (le coefficient 130 n'est plus utilisé) : près des 2/3 des ouvriers ont intégré la filière au coefficient 140, c'est-à-dire sans diplôme à l'embauche, et près d'1/3 a été recruté au coefficient 150 sur la base d'une formation initiale de niveau CAP-BEP<sup>11</sup> (tableau 8). L'insertion dans cette filière est donc très homogène et se fait par le bas de l'échelle, l'accès à un coefficient plus élevé étant tout à fait marginal.

Le coefficient d'accès dans les services techniques est plus élevé et surtout plus dispersé sur l'échelle hiérarchique. En effet, un peu moins d'un salarié sur cinq -16.7 %- intègre la filière directement à un coefficient de l'avenant II (niveau BTS ou DUT) (tableau 8). Pour le personnel ouvrier, les coefficients d'accès sont plus dispersés qu'en fabrication : environ 60 % d'entre eux ont été recrutés à un coefficient supérieur ou égal au coefficient 150 (et plus particulièrement aux coefficients 150 et 175) correspondant à une formation initiale de niveau CAP ou BEP. 37.9% d'entre eux sont entrés sans diplôme au coefficient 140.

Enfin, dans les laboratoires, le coefficient d'embauche est également plus élevé qu'en fabrication. Seuls 15.3 % des salariés ont intégré la filière au coefficient 140, sans diplôme initial, alors que 17.9 % sont entrés au coefficient 150, correspondant à un niveau CAP-BEP, et 51.3 % au coefficient 175, au niveau du baccalauréat (tableau 8).

L'amplitude maximale des trajectoires des ouvriers sur l'échelle de coefficients est semblable d'une filière à l'autre : un ouvrier recruté au premier coefficient de la grille est susceptible de progresser jusqu'au dernier coefficient de l'avenant II. Ainsi en fabrication, certains ouvriers recrutés au coefficient 140 ont progressé jusqu'au coefficient 360. De même dans les services techniques où l'on trouve quelques salariés au coefficient 325 ou 360 qui étaient entrés dans l'usine au coefficient 140 ou 150. Enfin, dans les laboratoires, certaines techniciennes, embauchées au coefficient 175, ont atteint le coefficient 360 (tableaux 9 a, b, c).

On observe ainsi des possibilités de progression de l'avenant I à l'avenant II dans toutes les filières, y compris en fabrication. L'analyse des coefficients d'embauche des salariés qui sont actuellement classés à un coefficient de l'avenant II (techniciens et agents de maîtrise) en témoigne. 95 % des techniciens et agents de maîtrise de la fabrication ont été recrutés à un coefficient de l'avenant I, dont près de 4 sur 5 au coefficient 140. Cette proportion est de 88 % dans les laboratoires, dont les deux tiers sont entrés au coefficient 175, et les autres à un coefficient inférieur. Enfin, dans les services techniques, cette proportion est un peu moindre - 76 % - en raison du nombre de techniciens recrutés directement à un coefficient

10 L'étalonnage de la grille de branche de 1978 en référence aux diplômes de l'Education nationale permet de repérer à travers le coefficient d'accès le niveau de formation initiale requis pour chaque poste.

11 Nous reviendrons par la suite sur le déplacement récent du niveau d'accès du coefficient 140 au coefficient 150, lié à une élévation récente du niveau de formation initiale requis à l'embauche.

de l'avenant II, la plupart de ceux embauchés au statut d'ouvrier ayant intégré la filière aux coefficients 140 et 160 (tableaux 9 a,b,c).

Cependant, le nombre restreint de salariés concernés témoigne de blocages dans le déroulement de ces trajectoires. Une analyse plus fine de l'amplitude des carrières des ouvriers des trois filières étudiées permet ainsi de repérer l'existence d'un coefficient charnière au-delà duquel très peu de salariés continuent à progresser, dont le niveau varie d'une filière à l'autre. Ce coefficient charnière permet ainsi de préciser l'amplitude effective des carrières des ouvriers.

Ainsi, dans les laboratoires, on observe un blocage des carrières au coefficient 275 (seules trois personnes ont un coefficient plus élevé) (tableau 9 c). Dans les services techniques, ce seuil semble s'établir au coefficient 250. En effet, parmi les 95 salariés de la filière ayant été recrutés en tant qu'ouvriers, seuls 9 d'entre eux sont parvenus au-delà de ce coefficient (tableau 9 b). Enfin, en fabrication, on observe également un net infléchissement des carrières au-delà du coefficient 225 (tableau 9 a) : on passe ainsi de 65 salariés au coefficient 225 à 7 salariés seulement au coefficient 235.

Les perspectives de progression des ouvriers vers les coefficients de l'avenant II résultent en réalité d'un changement de statut. Elles sont par conséquent étroitement liées à la structure hiérarchique de la filière à laquelle ils appartiennent. Ainsi, près de 70 % du personnel des laboratoires a le statut de technicien ou d'agent de maîtrise, soit plus de 2 salariés sur 3 (tableau 7 bis). Cette proportion passe à 57.9 % dans les services techniques<sup>12</sup> (tableau 9 b), et n'est plus que de 25.6 % en fabrication, soit 1 salarié sur 4. La promotion des ouvriers étant étroitement liée au nombre de postes disponibles, on voit bien ici l'étroitesse des perspectives de promotion des ouvriers de fabrication vers l'une des catégories de l'avenant II.

L'accès aux coefficients de l'avenant II n'a cependant pas le même sens selon les filières : la répartition des salariés par catégorie fait en effet apparaître une très forte proportion de techniciens au sein des laboratoires - 61.5 % -, la part des agents de maîtrise n'étant que de 7.7 % (tableau 6). La part des techniciens est également très importante dans les services techniques, où ces derniers représentent 36.8 % des salariés de la filière, soit plus d'un salarié sur 3, la part des agents de maîtrise étant elle-même assez élevée - 21 %. Enfin, en fabrication, si la part des techniciens est à peu près égale à celle des agents de maîtrise, et bien moindre que dans les deux autres filières étudiées, soit respectivement 12.4 % et 13.2 %, on observe une forte concentration des techniciens sur le seul coefficient 225 qui correspond au coefficient de technicien d'atelier ouvert aux ouvriers de la fabrication en 1984. La présence ou non de techniciens au sein de la filière conditionne donc la nature des parcours de progression des ouvriers.

12 En ne tenant compte que des promotions internes, elle atteint environ 50 %, soit un salarié sur deux.

### ***1.1.3. Des trajectoires individuelles fondées sur la gestion des postes disponibles***

Dans ce système de classification des postes de travail, la progression individuelle des salariés dans la hiérarchie des emplois résulte de la gestion des postes disponibles. En effet, l'évaluation des acquis individuels des salariés par la hiérarchie, selon le principe d'adéquation du salarié au profil du poste, n'a lieu que lorsqu'un poste est à pourvoir. Par conséquent, la dynamique de progression des salariés repose sur la dynamique de rotation des postes au sein de la filière.

En effet, le départ des anciens libère des postes situés en haut de la hiérarchie et crée ainsi un "effet de cheminée" à tous les échelons intermédiaires. L'ouverture régulière de nouveaux ateliers de fabrication jusqu'à la fin des années 80, liée au lancement de nouvelles molécules, a également favorisé pendant toute cette période la création de postes de travail supplémentaires, jouant ainsi un rôle moteur dans la dynamique de progression du personnel de fabrication. La répartition des salariés par date d'embauche permet de repérer les vagues successives de recrutement dans cette filière. 1969-1970, puis 1973-1974 constituent deux périodes d'embauche en fabrication au cours desquelles de 20 à 30 personnes ont été recrutées chaque année. Entre 1977 et 1978, 113 nouveaux salariés ont été embauchés. De 1982 à 1984, 40 personnes supplémentaires en moyenne par an ont de même intégré la fabrication. Enfin, en 1988, une trentaine d'ouvriers a également rejoint cette filière.

La gestion des carrières des ouvriers de fabrication ne procède donc pas dans un tel système d'une reconnaissance des acquis individuels des salariés, mais s'inscrit au contraire dans la dynamique de croissance des effectifs de la filière.

### ***1.1.4. Un compromis autour de deux principes de gestion des hommes***

Dans un tel système fondé sur l'évaluation et le classement des postes de travail sur l'échelle des salaires, le salarié en tant qu'individu n'est pris en compte qu'à travers le poste occupé. Par conséquent, la définition des procédures et des critères d'évaluation et d'affectation des salariés sur les postes relève d'un enjeu central dont dépend l'équité et par conséquent la stabilité du système.

La difficulté de l'évaluation dans ce système tient au fait que l'on évalue des hommes en référence aux compétences requises par le poste comme si l'on pouvait dissocier, lors de l'évaluation, les compétences acquises par le salarié de celles sur lesquelles porte l'évaluation. La dichotomie introduite dans ce système fondé sur l'adéquation du salarié au poste entre qualification du poste et qualification du salarié a conduit à une dissociation de l'évaluation du salarié entre l'appréciation des compétences professionnelles donnant accès à un poste plus qualifié, mesurées par l'ancienneté dans le poste d'une part, et l'appréciation par la hiérarchie des performances individuelles estimées à travers l'esprit d'équipe, le désir

d'apprendre, l'initiative individuelle, donnant accès à des augmentations de salaire d'autre part.

*L'ancienneté : un critère objectif d'évaluation individuelle qui garantit l'équité du système*

Dans ce système d'adéquation du salarié au poste, les compétences requises sont définies en référence au seul contenu du travail, sans tenir compte de la façon dont le salarié réalise ce travail (initiative, autonomie) et sont par conséquent réduites aux différents savoirs, savoir-faire et connaissances spécifiques requis par l'exécution de ces tâches. Pour éviter le caractère subjectif des appréciations individuelles par la hiérarchie, l'expérience professionnelle à travers laquelle les salariés acquièrent ces connaissances et savoir-faire spécifiques, va s'imposer comme critère central d'évaluation des salariés, dont l'ancienneté, qui reflète la durée de l'apprentissage, permet de prendre la mesure. Un tel critère, dont le caractère "objectif" repose sur une appréciation commune des salariés et de la maîtrise de la nature des acquis nécessaires pour accéder aux différents postes -on constate ici l'importance sous-jacente du référentiel d'emploi de la filière- permet ainsi dans le même temps à l'ouvrier de se situer lui-même par rapport aux autres ouvriers, et par conséquent de préserver une certaine transparence dans les déroulements de carrière.

*Une politique salariale qui permet des augmentations individuelles de salaire sans progression dans l'échelle des coefficient*

La distorsion introduite entre le coefficient et le niveau de rémunération pendant les années de croissance, au cours desquelles le niveau minimum de salaire par coefficient a été fixé largement au dessus des minima conventionnels - environ 20% au dessus -, et des fourchettes de rémunération non plafonnées ont été établies de fait pour chaque coefficient, a permis de desserrer la contrainte salariale des enjeux liés à la définition des critères et des perspectives de progression des salariés de l'entreprise : en effet, les salariés ont pu pendant toute cette période bénéficier d'augmentations individuelles sans que ces dernières soient associées à l'accès à un coefficient plus élevé, c'est-à-dire à un poste plus qualifié. Cette politique salariale a donc permis en quelques sortes de neutraliser l'enjeu salarial des enjeux liés à la gestion des carrières.

Le compromis porte ainsi sur les modalités de reconnaissance des qualités individuelles des salariés dans un système où l'individu n'apparaît qu'en référence à un poste de travail donné, lui-même évalué et classé dans la hiérarchie des emplois et des salaires.

Interrogés sur l'évolution des pratiques de gestion des carrières au sein des ateliers de fabrication, la plupart des acteurs, agents de maîtrise et ouvriers, font état d'une perte des repères traditionnels d'évaluation des emplois et des hommes. "On ne sait plus qui fait quoi". Par ailleurs, chacun a conscience de l'importance croissante accordée à la formation, initiale et continue, pour faire face aux évolutions en cours. Alors que la maîtrise dénonce une association trop systématique de la part des ouvriers entre formation et promotion, ces derniers revendiquent, par le biais de leurs représentants syndicaux, un accès plus

équitable aux formations proposées, quelque soit l'âge et le niveau de formation initiale du candidat. Pour autant cependant, aucun d'entre eux n'est véritablement capable de qualifier ces évolutions ni d'en mesurer les effets concrets sur les déroulements de carrière.

L'exploitation statistique du fichier d'emploi de l'entreprise apporte un éclairage significatif sur ces questions à partir d'une observation de l'évolution des trajectoires professionnelles des salariés de la filière, et en particulier de l'évolution des rythmes de progression de chacun d'eux. La comparaison de ces trajectoires par tranches d'âge des salariés concernés fait ainsi ressortir l'importance nouvelle accordée aux caractéristiques individuelles des salariés telles que l'âge, le diplôme et la formation continue dans la gestion des carrières de ces derniers.

La méthode d'exploitation des données sur laquelle repose cette étude met donc l'accent sur une analyse de l'évolution des profils par âge des structures d'emplois, s'inscrivant en ce sens dans le cadre d'une approche longitudinale des mécanismes de segmentation du marché du travail<sup>13</sup>. Il s'agit en effet de privilégier la dimension non salariale de la segmentation, à partir d'une définition du marché interne qui repose sur l'existence d'une hiérarchisation des emplois (étudiée ici à travers l'échelle des coefficients) et de règles d'accès et de progression du bas vers le haut de cette échelle.

Après avoir mis en évidence ce phénomène d'individualisation des critères et des rythmes de progression des ouvriers, nous soulignerons la nature des tensions que génère une telle évolution des pratiques de gestion des carrières dans un système de classement des postes où la gestion des carrières résultait jusqu'alors d'une dynamique exogène de rotation des postes.

## **1.2. Une individualisation des pratiques de gestion des carrières**

### **1.2.1. L'âge, le diplôme et la formation continue comme moteurs de la progression des ouvriers**

Nous observerons dans un premier temps comment l'accélération des rythmes de progression des salariés est étroitement liée à la prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés recrutés depuis 15 ans, et notamment à l'âge et au diplôme à l'embauche, critères qui conditionnent par ailleurs l'accès à la formation continue et en particulier l'accès aux niveaux de formation les plus élevés de la filière CAIC. L'étude de l'ancienneté moyenne des techniciens d'ateliers selon ces mêmes critères complètera par ailleurs cette analyse de l'évolution "de fait" des critères d'évaluation des salariés, qui conduit à une accélération sensible des déroulements de carrière de ces derniers.

13 O. Favereau, M. Sollogoub et J. Zighera (1991), "Une approche longitudinale de la segmentation du marché du travail", *Formation Emploi* n° 33, janvier-mars.

*Une accélération des rythmes de progression depuis 15 ans liée à l'âge,  
au diplôme et à la formation continue*

La croissance irrégulière mais continue des effectifs depuis la fin des années 60 et qui se poursuit jusque vers la fin des années 80, explique pour une large part l'accélération des déroulements de carrière que l'on observe depuis cette même période. En effet, dans un système de progression fondé sur l'accès à un poste plus qualifié, la dynamique de progression des salariés repose essentiellement sur la croissance du nombre de postes disponibles à pourvoir. Néanmoins, la diminution des temps moyens de passage dans chaque coefficient qui intervient au début des années 80 fait apparaître un autre phénomène qui relève d'une individualisation progressive des critères d'évaluation des salariés, et plus précisément d'une prise en compte plus systématique de l'âge et du niveau de formation initiale et continue dans la progression de ces derniers. Cette évolution, masquée jusqu'à la fin des années 80 par la croissance des effectifs, reflète en réalité le glissement qui s'opère vers un nouveau mode de gestion des carrières dont la dynamique tend à relever davantage de l'évolution des caractéristiques individuelles des salariés que de l'existence de postes à pourvoir.

■ **Une progression plus rapide pour les ouvriers recrutés depuis 15 ans**

Une première accélération des rythmes de progression apparaît donc vers la fin des années 60 (tableau 11). On observe ainsi pour les ouvriers qui ont actuellement entre 15 et 25 ans d'ancienneté une diminution significative des temps moyens de passage dans chacun des coefficients de la grille par rapport aux ouvriers plus anciens. L'écart, peu sensible pour les coefficients 140 et 150, se creuse à partir du coefficient 160 : les ouvriers recrutés avant 1968 restent en moyenne 1,3 fois plus longtemps dans ce coefficient que ceux recrutés après cette même date. La proportion passe de 1 à 2 pour les coefficients 175 et 190, où la durée moyenne de passage dans le coefficient est réduite de moitié d'une catégorie à l'autre. Au-delà de ce coefficient, l'écart se maintient autour d'une diminution d'environ 1/3 du temps de passage dans chaque coefficient.

L'analyse des données statistiques fait apparaître un second mouvement de réduction des temps moyens de passage dans chaque coefficient vers la fin des années 70 (tableau 11). Cette accélération des rythmes de progression concernant les ouvriers de moins de 15 ans d'ancienneté est sensible sur l'ensemble des coefficients de l'échelle hiérarchique, par rapport aux salariés recrutés entre 1968 et 1977, et a fortiori par rapport aux anciens recrutés avant 1968. La durée moyenne de passage dans chaque coefficient entre les salariés recrutés depuis 1978 et ceux embauchés dans les 10 années qui précèdent, diminue ainsi de 10 à 40% selon les coefficients. De même, la comparaison avec les ouvriers ayant intégré l'entreprise avant 1968 fait apparaître des écarts encore plus importants, qui vont du simple au double pour les coefficients 160 et 175 et même au-delà pour les coefficients 190 et 205.

Ainsi, on constate que les salariés recrutés au cours des 15 dernières années, c'est-à-dire ceux dont les rythmes de progression sont les plus rapides, sont à la fois les plus diplômés à l'embauche (tableau 15), et ceux qui ont suivi le plus grand nombre de formations continues

(tableau 17) et qui ont atteint les niveaux les plus élevés de la filière CAIC (tableau 18). L'accélération des déroulements de carrière apparaît donc étroitement liée à la prise en compte de l'évolution des caractéristiques individuelles des salariés que l'on observe au cours de la même période.

### ■ Une progression plus rapide pour les diplômés

Le tableau 12 confirme la corrélation existant entre le temps moyen de passage dans chaque coefficient et le niveau de formation initiale : plus le niveau de formation initiale est élevé, plus la durée moyenne de passage dans chaque coefficient diminue. Ceci est particulièrement vrai pour l'ensemble des coefficients de l'avenant ouvrier : on progresse plus vite avec un bac qu'avec un BEP, avec un BEP qu'avec un CAP et ainsi de suite; l'écart entre les rythmes moyens de progression des ouvriers non diplômés, et ceux possédant un BEP à l'embauche allant parfois au-delà du simple au double. Pour les coefficients de l'avenant II, la différence entre les rythmes moyens de progression reste sensible entre ceux possédant un CAP ou un BEP et ceux qui ont été recrutés sans diplôme. La détention d'un bac n'a plus d'effets positifs sur le rythme de progression. Sans doute est-ce en raison du faible nombre de salariés concernés qui restreint la portée du diplôme par rapport aux caractéristiques individuelles des salariés concernés.

### ■ Un accès aux formations diplômantes de la formation continue lié au diplôme initial

Il est plus difficile d'établir cette même corrélation entre les rythmes de progression des salariés et le niveau de diplôme acquis par la formation continue. En effet, l'un des objectifs prioritaires des plans successifs de formation de ces dernières années visait à élever le niveau de formation de base du personnel de la filière au métier de la chimie, en systématisant la formation de l'ensemble des salariés, quelle que soit leur ancienneté, à l'AFPIC I et II (les plus anciens n'ont cependant pas dépassé l'AFPIC I (tableau 18)). Par conséquent, l'accès à l'un ou à l'autre de ces deux niveaux de formation CAIC n'a pas de caractère discriminant dans l'accélération des carrières (il peut par contre apparaître comme un frein pour ceux qui ne suivent pas ces formations).

S'il n'est pas possible de comparer les effets de l'acquisition d'un BEP sur le déroulement de la carrière du salarié, qui dépendent en effet du moment où le diplôme a été acquis, il est intéressant par contre d'observer les caractéristiques des salariés qui accèdent aux niveaux supérieurs de formation de la filière CAIC, c'est-à-dire au BEP et au BP.

Si la plupart d'entre eux a moins de 15 ans d'ancienneté (tableau 18), ce qui est surtout vrai pour le BEP, on constate que le BEP est acquis essentiellement par des ouvriers (tableau 22), dont un nombre non négligeable parmi eux n'est à ce jour qu'au coefficient 160 (10 d'entre eux sur 45, soit plus de 20 %) (tableau 19), c'est-à-dire en début de carrière, alors que le BP concerne davantage les techniciens et les agents de maîtrise (tableau 22). Par ailleurs, la grande majorité des salariés - 87.5 %- ayant acquis l'un ou l'autre de ces diplômes a moins de 40 ans, et plus de la moitié d'entre eux à même moins de 35 ans

(tableau 23). Enfin, l'accès à l'un de ces diplômes dans le cadre de la formation continue suppose que le salarié ait au départ un niveau de formation initiale au moins égal au CAP : 78.6 % des ouvriers ayant acquis le BEP CAIC par la formation continue avaient déjà un niveau CAP, BEP ou bac. Cette proportion atteint même 87.5 % des salariés qui ont acquis le BP (tableau 21).

Ce sont donc les salariés les plus jeunes et les plus diplômés à l'embauche, c'est-à-dire ceux qui ont été recrutés au cours des 15 dernières années, qui accèdent le plus facilement aux formations diplômantes de niveau BEP et BP.

*Une différenciation des rythmes de progression des techniciens d'atelier  
selon les caractéristiques individuelles de ces derniers*

La comparaison de l'ancienneté moyenne des techniciens d'atelier (TA) selon différents critères tels que l'âge, la formation initiale, le coefficient d'embauche ou le nombre de formations continues suivies est tout à fait significative d'une reconnaissance des caractéristiques individuelles des salariés qui apparaît à travers l'accélération des rythmes de leurs carrières.

Ainsi, près de 70 % des TA a moins de 45 ans. De plus, alors que les techniciens de plus de 45 ans ont mis en moyenne plus de 20 ans pour accéder au coefficient 225, et même près de 30 ans pour ceux de plus de 55 ans, il n'a fallu que 13.3 ans en moyenne aux techniciens de moins de 35 ans pour y parvenir, soit plus de 16 ans d'écart entre les plus jeunes et les plus anciens (tableau 24).

Par ailleurs, près de 60 % des TA sont entrés dans l'entreprise avec un diplôme de niveau CAP (le plus souvent), BEP ou bac (tableau 26). L'ancienneté moyenne de ces derniers tourne autour de 17 ans (les ouvriers entrés avec un bac ont mis en moyenne 3 ans de moins pour accéder au même coefficient), ceux étant entrés sans diplôme ayant mis en moyenne 22 ans pour y parvenir.

Le coefficient d'embauche, qui reflète en partie le niveau de formation initiale à l'embauche<sup>14</sup>, fait également apparaître de grandes différences dans les rythmes d'accès au coefficient 225 : les 6 techniciens entrés au coefficient 150 ont une ancienneté moyenne de 14.2 ans, alors que ceux entrés au coefficient 140 (soit 80 % d'entre eux) mettent en moyenne 19.6 ans pour devenir TA (tableau 25).

Enfin, les techniciens n'ayant suivi aucune formation continue (soit environ un sur cinq) ont mis en moyenne 25.3 ans pour devenir technicien, alors que ceux ayant suivi 2 formations (environ 60 % d'entre eux) ont mis en moyenne de 18 à 20 ans, et ceux ayant suivi 3 ou

14 La convention collective précise en effet que la possession d'un CAP ou d'un BEP permet d'accéder directement dans l'entreprise au coefficient 150.

quatre sessions de formation ont mis un peu plus de 13 ans en moyenne pour y parvenir, l'écart entre les deux extrêmes étant de près de 12 ans ! (tableau 27).

Ces observations confirment ainsi l'importance nouvelle accordée au diplôme et à la formation des salariés les plus jeunes depuis une quinzaine d'années, dont les effets génèrent un certain nombre de tensions sur un système de gestion des carrières fondé jusqu'alors sur le principe d'une qualification des salariés en fonction du poste de travail occupé.

### **1.2.2. Des tensions sur les règles de gestion des carrières**

L'individualisation des critères d'évaluation et de promotion des ouvriers qui a conduit, comme nous venons de le constater, à une accélération des rythmes moyens de progression des salariés les plus jeunes, ne résulte pas d'une décision concertée des responsables hiérarchiques des différents ateliers de fabrication. Il semble au contraire que face aux difficultés de différenciation de l'activité des ouvriers en référence aux tâches réalisées, engendrées par la généralisation de la polyvalence dès 1982, ces derniers aient accordé une importance de plus en plus grande à l'appréciation des comportements individuels des salariés en situation de travail, favorisant ainsi une différenciation des déroulements de carrière de certains d'entre eux, acceptée jusqu'alors dans un contexte de progression régulière et continue des carrières de l'ensemble des salariés.

En effet, la croissance des effectifs de la filière jusqu'à la fin des années 80 a masqué pendant longtemps une évolution dont les effets se sont fait sentir dès lors que les perspectives de progression se sont ralenties. C'est pourquoi apparaissent aujourd'hui des tensions, portées par la confusion croissante des repères traditionnels d'évaluation de l'activité des ouvriers et des compétences requises, qui se manifestent par un sentiment latent d'iniquité du système.

L'accélération des rythmes moyens de progression des salariés de moins de 15 ans d'ancienneté a fait ressortir par ailleurs l'existence d'un blocage des carrières au niveau du passage de l'avenant "ouvriers" à l'avenant "techniciens et agents de maîtrise". Ce blocage se manifeste au moment même où les attentes en matière de déroulement de carrière de cette catégorie de salariés plus jeunes et plus formés diffèrent sensiblement de celles des salariés plus anciens.

*De l'adéquation au poste à la reconnaissance des acquis :  
vers un changement de finalité de l'évaluation*

Les changements techniques et organisationnels apparus depuis une quinzaine d'années au sein des ateliers de fabrication ont brouillé peu à peu les repères traditionnels d'appréciation de l'activité des salariés et des compétences requises. En effet, la généralisation de la polyvalence dès 1982 ne permet plus de procéder à une différenciation de l'activité des ouvriers en référence aux opérations réalisées, puisque tous les salariés sont

désormais amenés à réaliser les mêmes opérations. "On ne sait plus dire qui fait quoi" en référence aux tâches exécutées.

Dans ce cadre, l'individualisation des critères d'évaluation des salariés ne relève pas d'un simple ajustement de ces critères à l'évolution du niveau de compétences requises par le poste. Il témoigne au contraire, de façon plus fondamentale, de la nécessaire différenciation de l'activité des salariés en référence à la façon dont ces derniers réalisent les opérations confiées, c'est-à-dire en référence aux caractéristiques individuelles de chacun d'eux qui les amènent à se comporter différemment dans des situations de travail semblables.

De ce point de vue, on assiste non seulement à un changement des critères d'évaluation, qui portent aujourd'hui davantage sur le niveau de formation du salarié, mais dans le même temps, à un changement de finalité de l'évaluation qui vise, non plus à organiser l'accès à un poste de travail en fonction des compétences requises par le poste, mais à reconnaître, par l'accès à un coefficient plus élevé, l'évolution des caractéristiques individuelles des salariés, et en particulier, l'évolution des compétences de ces derniers.

Les tensions qui apparaissent dans ce contexte expriment ainsi un sentiment d'iniquité qui résulte de la différenciation de plus en plus marquée des rythmes de progression des ouvriers les plus formés. Elles relèvent d'une part du caractère arbitraire de l'évaluation des salariés par la hiérarchie dans un contexte de transformation de la nature de l'activité et des compétences requises qui ne permet plus aux ouvriers de se situer eux-mêmes par rapport aux critères d'évaluation utilisés par leur hiérarchie et par rapport à l'évolution de carrière des autres ouvriers. Elles relèvent d'autre part du choix des critères utilisés, qui mettent l'accent sur une forme de reconnaissance des compétences individuelles essentiellement centrée sur la formation et le diplôme. Une telle appréciation des compétences individuelles est ainsi porteuse de risques d'exclusion des salariés qui ne peuvent accéder à ces formes de qualification, et conduit par ailleurs à méconnaître des compétences d'une autre nature qui ne s'expriment pas à travers des types de savoirs formalisés.

Si ces tensions sont à ce jour encore peu perceptibles, elles sont néanmoins porteuses d'insatisfactions et d'incertitudes, dans un contexte où la motivation des salariés devient un facteur essentiel d'acquisition et de mise en oeuvre des nouvelles compétences requises par le métier de conducteur d'appareil.

*Vers une remise en cause du continuum traditionnel de progression des ouvriers  
vers la maîtrise*

Les tensions portant sur les espaces de progression offerts aux ouvriers de fabrication se sont manifestées plus rapidement que celles précédemment évoquées. L'élévation du coefficient d'embauche et l'accélération des rythmes de progression conduisent en effet les salariés les plus diplômés et les plus formés à progresser plus rapidement qu'avant sur l'échelle des coefficients de l'avenant ouvrier et à atteindre le dernier coefficient de cet

avenant plus jeune (rappelons que 70 % des techniciens d'atelier a moins de 45 ans, et que près de 50 % moins de 40 ans (tableau 24 ).

Ce phénomène produit ainsi un effet d'engorgement, puisque certains ouvriers, dont la progression est plus rapide, viennent rejoindre les ouvriers qui sont déjà à ce coefficient, alors que les possibilités d'accès aux coefficients supérieurs reposent sur l'existence de postes d'agent de maîtrise dont le nombre est limité par la structure hiérarchique de la filière. Par conséquent, ce phénomène fait apparaître un blocage structurel des carrières ouvrières, dont les effets sont renforcés par ailleurs par la diminution progressive du taux d'encadrement qui apparaît depuis la fin des années 80 dans un contexte d'arrêt des embauches.

Cette évolution pose donc la question des perspectives de carrière offertes à des salariés qui parviennent plus jeunes qu'avant au terme de leur carrière, après avoir été fortement incités à progresser, notamment par la formation.

On observe ainsi un décalage entre la permanence d'espaces de progression construits autour d'une hiérarchisation des postes fondée sur un mode de division du travail où l'activité du conducteur d'appareil était restreinte à l'exécution des tâches contenues dans le poste, que l'on retrouve dans la coupure entre les différents avenants catégoriels de la grille d'une part, et l'individualisation des rythmes de progression des ouvriers au sein de ces structures, qui apparaît justement comme l'expression de la remise en cause de cette division du travail d'autre part.

Ces tensions sont d'autant plus fortes qu'elles sont portées par des salariés dont les attentes en matière de déroulement de carrière diffèrent sensiblement de celles des salariés plus anciens dans l'entreprise. En effet, non seulement le niveau de formation atteint avant l'entrée dans l'entreprise ou par le biais de la formation continue, inscrit ces salariés dans des projections de carrière plus étendues, mais de plus, la plupart d'entre eux, qui ne sont pas entrés dans l'entreprise avant le début des années 80, n'ont pas connu les formes antérieures de division et de décomposition des tâches, autour desquelles les salariés plus anciens avaient forgé leurs propres projections de carrière.

## **CONCLUSION :**

### **UNE TRANSITION MASQUÉE PAR LA CROISSANCE**

**E**n plaçant la gestion des carrières au coeur des processus d'apprentissage, l'individualisation des critères et des rythmes de progression des ouvriers de fabrication est porteuse d'une rupture radicale dans un système de classification fondé sur la notion de classement des hommes en fonction du poste occupé. Néanmoins, cette transition entre un système de gestion des hommes fondé sur le classement de postes et un système où la gestion des hommes s'inscrit au contraire dans une dynamique de construction et de reconnaissance des compétences dans les déroulements de carrière, s'est opérée progressivement sans remise en cause du système de règles existant ni du compromis sur lequel il reposait.

En réalité, l'environnement économique de croissance dans lequel évolue l'entreprise pendant toute cette période a facilité cette transition sans heurt. D'une part, la croissance régulière des effectifs de la fabrication, liée au lancement de nouvelles fabrications, a entretenu une dynamique de rotation des postes favorisant les progressions de carrière de l'ensemble des ouvriers. Plus précisément, cette dynamique de progression collective a masqué pendant un certain temps l'accélération progressive des déroulements de carrière des ouvriers les plus jeunes et les plus formés. Par ailleurs, la politique salariale d'augmentations individuelles permettant aux ouvriers d'évoluer sur l'échelle des salaires sans changer de coefficient a neutralisé pendant un certain temps les attentes non satisfaites des ouvriers en matière de progression. Dans ce contexte, le ralentissement de la croissance, qui conduit à freiner les embauches et à diminuer les enveloppes salariales consacrées aux augmentations individuelles, a fait apparaître l'existence d'un décalage entre les nouvelles pratiques de gestion des carrières privilégiant les jeunes les plus formés et les règles traditionnelles de progression dont les mécanismes sont grippés.

La perception à un moment donné de ce décalage par les acteurs, qui s'est manifestée par un sentiment d'iniquité du système, a conduit à la fois à la révision des règles qui le composent et à celle du compromis dont elles étaient porteuses. Nous allons voir en quoi la négociation collective des nouvelles règles de classification et de gestion des carrières qui a conduit à la signature d'un accord d'entreprise sur "l'évolution professionnelle dans les métiers de la production chimique et bio-chimique" s'inscrit dans cet enjeu simultané de révision des termes du compromis.

## **2. NÉGOCIATION DE NOUVELLES RÈGLES SUR L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES OUVRIERS**

La signature d'un accord d'entreprise sur "l'évolution professionnelle dans les métiers de la production chimique et bio-chimique" en septembre 1993 s'inscrit dans une dynamique de relations entre direction et syndicats qui va de la décision unilatérale à la négociation collective, dont les étapes reflètent l'intensité des tensions sur les règles de gestion des carrières engendrées par les transformations structurelles du marché interne du travail de l'entreprise depuis le début des années 80.

De ce point de vue, l'application "mécanique" de l'accord de branche du 10 août 1978 instituant le principe d'une évaluation des postes par critères classants a fait l'objet d'un accord tacite entre les partenaires sociaux visant à préserver les bases d'un système de classification dont les règles reflétaient à cette époque un mode de fonctionnement du marché du travail dont la stabilité n'était pas remise en cause.

La création d'un coefficient de technicien d'atelier en fabrication, par décision unilatérale des responsables du siège, en 1984, et qui en ce sens n'était pas une réponse à des problèmes spécifiques à l'établissement, est par contre tout à fait révélatrice, dans sa mise en oeuvre, d'une série de tensions qui commencent apparaître dans les ateliers face à l'évolution non maîtrisée des pratiques de gestion des carrières. L'origine de cette disposition s'inscrit dans le débat ouvert à l'époque au sein de la profession portant sur le blocage entre avenants catégoriels apparu lors de l'application, dans les entreprises du secteur, de l'accord de branche à critères classants qui reposait au contraire sur le principe d'une grille à la fois unique et continue.

Il s'agissait d'élargir les perspectives de carrière des ouvriers de fabrication dont la progression se déroulait jusqu'alors principalement dans le cadre de l'avenant ouvrier, en leur donnant accès au premier coefficient de l'avenant II. A ce titre, le changement d'avenant correspondait à un changement de statut de l'ouvrier, celui-ci parvenant ainsi au statut de technicien<sup>15</sup>. La mise en oeuvre de cette disposition dans l'établissement de N. a donné lieu à de nombreux débats concernant la définition des critères d'accès à ce coefficient auxquels les représentants syndicaux n'ont pas participé.

En effet, la généralisation de la polyvalence des ouvriers au sein des ateliers de fabrication depuis 1982 a favorisé l'apparition d'une certaine individualisation "de fait" des critères d'évaluation des ouvriers, en raison de la difficulté croissante à différencier l'activité de ces derniers en référence à la nature des opérations réalisées à laquelle elle a conduit. La définition des critères d'accès au coefficient de technicien d'atelier a institué une sorte de

15 La limite de cette disposition apparaît cependant dans l'appellation de technicien d'atelier, visant à préserver une différenciation entre les techniciens d'une part, et les ouvriers ayant acquis ce statut par promotion interne en fabrication d'autre part.

reconnaissance explicite de la prise en compte des caractéristiques individuelles des salariés dans l'évaluation de ces derniers, en rupture avec la référence traditionnelle aux caractéristiques techniques du poste.

Les critères définis ont ainsi porté pour l'essentiel sur le diplôme, dont le niveau a été fixé au BEP CAIC, et sur les aptitudes à l'autonomie et à la responsabilité, sans précision toutefois sur les modalités d'évaluation de ces aptitudes, les salariés concernés ayant nécessairement atteint le dernier coefficient de l'avenant ouvrier. Cette individualisation des critères a donc permis de contourner, pour ce coefficient, la contrainte du poste disponible qui bloquait jusque-là le prolongement des carrières des ouvriers.

Les difficultés de mise en oeuvre de cette disposition témoignent cependant du décalage apparu à l'époque entre une décision prise par le groupe en réponse à un enjeu social de gestion des carrières, et la manifestation concrète dans l'établissement des tensions auxquelles cette mesure souhaitait apporter une réponse. Ainsi, ce décalage s'est manifesté dans l'établissement de N. par le manque de candidats correspondants aux critères théoriques définis. De ce point de vue, l'analyse développée le plus souvent par les acteurs de l'établissement pour expliquer les difficultés de mise en oeuvre de cette disposition<sup>16</sup> fait ressortir le manque de compétences des salariés susceptibles d'accéder à ce coefficient.

En réalité, le véritable problème sur lequel repose ce blocage entre avenants catégoriels porte sur le décalage entre l'individualisation des déroulements de carrière qui conduit à une accélération des rythmes de progression des ouvriers les plus formés et le maintien de structures de progression définies autour d'une hiérarchisation des postes de travail qui ne correspond plus à la structure organisationnelle qui se met en place au sein des ateliers. L'ouverture du coefficient 225 pour les ouvriers de fabrication laisse donc en suspens ce problème, qui sera repris dans l'accord de septembre 1993.

Par ailleurs, l'individualisation des critères d'évaluation définis pour accéder au statut de technicien d'atelier, à travers l'importance nouvelle accordée à la formation, en réponse à ce qui était alors perçu comme une technicisation de l'activité des conducteurs d'appareil<sup>17</sup>, fait ressortir l'existence d'un clivage, au-delà des modalités d'accès à ce seul coefficient, entre les jeunes d'une part et les anciens d'autre part, porteur d'une remise en cause de l'équité des critères de promotion et du système dans lequel ils s'inscrivent. D'une certaine façon, l'application de cette disposition a donc conduit à cristalliser des tensions encore peu développées, dont l'intensité croissante va favoriser en 1993 la révision du système dans son ensemble.

16 L'analyse de l'activité du technicien d'atelier développée précédemment a mis davantage l'accent sur l'inadéquation des structures organisationnelles et hiérarchiques lors de l'apparition de ces derniers dans les ateliers.

17 Nous avons montré précédemment en quoi cette évolution relève plus d'un phénomène de professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil que d'une technicisation du travail.

L'ouverture d'une négociation sur l'évolution professionnelle des salariés, près de 10 ans après la création du coefficient de technicien d'atelier, s'inscrit à l'inverse dans une dynamique de concertation préalable sur le terrain, associant les salariés et leurs responsables hiérarchiques dans le cadre de groupes de réflexion auxquels ont participé les délégués syndicaux, visant à expliciter et à formaliser la nature des tensions perçues à l'époque par chacun des membres de ces groupes. Nous procéderons ici à la présentation des règles de l'accord conclu en septembre 1993 en insistant sur l'élaboration de nouveaux outils de gestion des trajectoires individuelles se substituant aux outils traditionnels de classement des postes, et en soulignant le déplacement simultané des enjeux du compromis, passant de la répartition des salaires à la gestion des carrières individuelles.

## **2.1. Un nouveau référentiel d'activité et de compétences requises qui pose les bases d'une individualisation des carrières ouvrières**

L'accord négocié en septembre 1993 va bien au-delà d'une simple révision des règles d'accès et de progression au sein de la filière et d'évolution des salariés dans l'échelle hiérarchique. Il s'appuie sur un nouveau mode de reconnaissance de la qualification des ouvriers qui institue dans le même temps une nouvelle logique d'évaluation et de classification des salariés, à travers laquelle seront redéfinies les règles de gestion des carrières de ces derniers. En effet, au-delà des tensions relatives au blocage des carrières, face auxquelles l'ouverture du coefficient 225 n'apportait qu'une réponse provisoire, se sont manifestées dans les années récentes des tensions plus vives encore liées à la différenciation des critères d'appréciation des salariés conduisant certains d'entre eux à progresser plus vite que les autres, dans un contexte d'arrêt des embauches qui restreignait par ailleurs les perspectives d'évolution des ouvriers. La perte des repères traditionnels d'appréciation et de reconnaissance des compétences individuelles résultant de la professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil qui ne permettait plus d'identifier "qui fait quoi", ni d'apprécier la nature des compétences requises, a par conséquent conduit les partenaires sociaux de l'entreprise à élaborer de nouveaux repères visant à clarifier les fondements des nouvelles règles de gestion des carrières et à restaurer ainsi la transparence du système.

Nous insisterons tout d'abord sur l'articulation étroite qui apparaît entre la description des différents niveaux de responsabilités à travers lesquels est désormais appréhendée l'activité des ouvriers et des techniciens, et la définition des critères d'appréciation des salariés, qui consistent en une énumération des nouvelles compétences requises pour exercer l'activité définie à chacun des niveaux de responsabilité différenciés. Nous verrons qu'à travers l'élaboration de ce nouveau référentiel d'activité et de compétences requises se définissent les bases d'un nouveau mode de reconnaissance de la qualification des salariés, qui sort du cadre de la reconnaissance des connaissances et des savoirs requis par le poste établie jusqu'alors. Nous montrerons ensuite en quoi ce nouveau référentiel, en plaçant la reconnaissance des acquis individuels au coeur de la dynamique de progression des salariés, instaure un changement radical de logique de classification et conduit dans le même temps

à une reformulation des enjeux liés à la révision des règles d'évaluation des salariés et d'évolution de ces derniers dans l'échelle hiérarchique.

### **2.1.1. Un référentiel d'activité et de compétences requises qui reflète la professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil**

Le décloisonnement hiérarchique et fonctionnel des postes traditionnels de travail, à partir desquels était défini jusqu'alors le référentiel d'emploi "implicite" sur la base duquel étaient évalués les postes et les hommes ne permet plus d'appréhender ni de décrire l'activité des ouvriers en référence aux seules caractéristiques techniques des tâches exécutées dans le cadre du poste occupé. La différenciation de l'activité des salariés porte dès lors davantage sur la façon de réaliser les tâches confiées que sur la description des tâches elles-mêmes. En d'autres termes, cette différenciation repose désormais davantage sur les caractéristiques individuelles des salariés (degré d'autonomie, de responsabilité, d'initiative...), que sur les caractéristiques propres des opérations.

C'est en ce sens qu'ont été différenciés dans l'accord cinq niveaux différents de responsabilité des conducteurs d'appareil, dont les domaines d'intervention précisent non seulement le contenu du travail, mais également les comportements individuels des salariés dans la réalisation des tâches qui leur sont confiées. Sont précisés sur le plan du contenu du travail, les champs d'intervention en fonction de l'étendue des opérations réalisées sur le processus de fabrication (l'opérateur confirmé acquiert les différents degrés de polyvalence) et des opérations annexes à la fabrication (contrôles courants, vérification de paramètres, gestion des matières premières). Mais pour l'essentiel, ces domaines d'intervention précisent les différents degrés d'autonomie et d'initiative du salarié dans l'organisation de son travail et face aux aléas et dysfonctionnements divers susceptibles d'entraver le déroulement normal du processus de fabrication dont il a la charge : détection et signalisation des anomalies, proposition de solution, résolution des dysfonctionnements, propositions d'amélioration, analyse systématique des causes de dysfonctionnement et propositions de prévention.

La description de l'activité à travers les comportements des salariés permet également d'intégrer la dimension collective du travail, qui ne peut être appréhendée à partir de l'énoncé des opérations réalisées, et qui apparaît ici en termes de transmission des savoirs, d'organisation du travail de l'unité et de gestion des objectifs fixés.

Cette évolution du mode de description de l'activité des ouvriers conduit à une transformation simultanée du mode de reconnaissance des compétences requises pour exercer cette activité. On passe ainsi d'une reconnaissance de la qualification des ouvriers fondée sur l'appréciation des différents savoirs et savoir-faire spécifiques requis par l'exécution d'opérations prescrites, à la reconnaissance de compétences qui prennent en compte non seulement l'élargissement du champ d'intervention des salariés, mais également, et c'est ce qui constitue l'évolution la plus significative, la transformation des

modes d'intervention de ces derniers, fondés désormais non plus sur l'exécution, mais sur l'autonomie et la responsabilité individuelle et collective exercées.

Les critères définis dans l'accord constituent de ce point de vue non pas des critères d'appréciation des compétences acquises par les salariés, mais des critères de référence à partir desquels le responsable hiérarchique devra procéder à l'évaluation et au positionnement de ces derniers dans la nouvelle grille hiérarchique. C'est en ce sens que l'on parlera de référentiel de compétences requises. L'évaluation des acquis se fait donc en fonction de l'activité exercée.

Ces compétences portent ainsi à la fois sur le type de connaissances et de savoirs requis par la conduite des installations (connaissances techniques nécessaires à l'exercice de la fonction, aptitude à effectuer des travaux de nature différente, maintien de l'outil...), mais également sur l'énoncé des aptitudes individuelles requises à chaque niveau. Au-delà des comportements reflétant l'implication du salarié dans son travail (contribution à la vie de l'équipe, efforts pour progresser, sens des responsabilités) apparaissent ainsi les aptitudes : requises pour exercer les responsabilités individuelles et collectives confiées à chaque niveau, aptitude à rendre compte des résultats de son travail, aptitude à proposer des idées, initiatives face aux situations imprévues, aptitude à la réalisation autonome du travail, aptitude à imaginer des solutions nouvelles, esprit d'analyse et de compréhension, réflexion, du point de vue des comportements individuels, et contribution à la vie de l'équipe, sens de l'information et de la formation, animation de l'équipe, sur le plan des comportements collectifs.

### ***2.1.2. Une dynamique de progression fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles***

Ces évolutions ont conduit à un changement radical de logique de gestion des carrières, qui passe ainsi d'une logique de gestion des postes à une logique de gestion des compétences individuelles.

En effet, l'abandon de la notion de poste de travail au profit d'une description de l'activité en référence aux caractéristiques individuelles des salariés ne permet plus d'organiser la progression de ces derniers à travers l'accès à un poste plus qualifié, comme c'était le cas jusqu'alors, mais tend au contraire à organiser cette progression autour de l'évolution des caractéristiques individuelles des salariés, et plus précisément de l'acquisition de compétences nouvelles leur permettant d'évoluer dans la nouvelle hiérarchie des activités.

L'évaluation des salariés acquiert ainsi une finalité toute autre : il ne s'agit plus en effet d'évaluer le salarié en référence aux compétences requises par le poste, dans une logique d'adéquation du salarié au poste, lui permettant d'accéder, le cas échéant, à un poste plus qualifié; il s'agit au contraire d'évaluer les acquis du salarié, en référence aux compétences requises par chaque niveau de responsabilité, afin de situer ce dernier à un moment donné, en fonction de ses acquis, dans la nouvelle grille hiérarchique. A travers cette évolution, la

dynamique de progression des salariés s'affranchit de la contrainte du poste disponible, puisqu'elle tend à reposer désormais sur la construction de la professionnalité de ces derniers.

Dans ce cadre, les enjeux liés à la révision des règles de gestion des carrières changent de nature. L'évaluation des acquis apparaît ainsi désormais comme l'enjeu central de la gestion des carrières. D'autant plus que le changement de nature des compétences sur lesquelles porte l'évaluation tend à remettre en cause l'ancienneté comme critère "objectif" établis jusqu'alors pour mesurer l'acquisition des seuls savoirs et savoir-faire spécifiques requis par l'exécution des tâches accomplies. L'enjeu porte dès lors sur la définition de nouveaux critères de mesure de ces compétences.

Par ailleurs, l'enjeu lié à la révision des perspectives de progression offertes aux salariés dans l'échelle hiérarchique porte sur une ouverture des coefficients qui donnerait ainsi aux salariés les moyens d'évoluer en fonction de leurs acquis et non plus en fonction des postes disponibles.

## **2.2. Un déplacement des termes du compromis autour de la gestion de carrières**

L'individualisation des déroulements de carrière des ouvriers qui apparaît dans les nouvelles règles sur l'évolution professionnelle définies dans l'accord conduit dans le même temps à un déplacement des termes du compromis en matière de gestion des hommes sur lequel reposait le système traditionnel de classement des postes. En effet, dans ce système, l'enjeu central visait à garantir l'équité des procédures et des critères d'accès aux postes plus qualifiés. De ce point de vue, le caractère arbitraire de la décision hiérarchique avait été en partie neutralisé par l'adoption d'un critère objectif d'évaluation fondé sur l'ancienneté de l'ouvrier comme unité de mesure de l'expérience professionnelle acquise. Par ailleurs, l'étroitesse des perspectives de progression offertes aux ouvriers au-delà de l'avenant ouvrier était compensée par des augmentations salariales individuelles.

Dans un système d'évolution professionnelle fondé sur la reconnaissance des acquis individuels, l'enjeu central porte désormais sur la définition de procédures et de critères d'évaluation des salariés qui garantissent l'équité de ce nouveau système. Par ailleurs, l'individualisation des carrières conduit à réviser les espaces de progression offerts aux ouvriers en créant de nouvelles filières qui permettent de contourner les blocages liés à la structure hiérarchique traditionnelle de la fabrication. Nous allons voir comment les règles définies dans cet accord s'inscrivent dans la perspective de ces nouveaux enjeux

### **2.2.1. Définition de nouvelles procédures d'évaluation des acquis**

La dynamique nouvelle de gestion des carrières fondée sur la construction de la professionnalité des ouvriers qui apparaît à travers la révision des modes de reconnaissance des compétences de ces derniers dont nous venons d'explicitier les fondements, repose pour

l'essentiel sur l'évaluation des acquis des salariés. L'importance de cet enjeu apparaît dans l'accord à travers la formalisation des procédures selon lesquelles se réalise l'évaluation. La définition des critères de référence qui permettent de situer les salariés dans la nouvelle grille hiérarchique ne permet cependant pas d'explicitier les critères selon lesquels sont effectivement évalués les acquis de ces derniers.

Jusqu'à présent, les critères d'évaluation des acquis des salariés reposaient sur la reconnaissance des savoirs et savoir-faire spécifiques requis par le poste occupé par le salarié, dont la mesure était réalisée à travers l'expérience de ce dernier dans le poste. L'ancienneté, qui apparaissait de ce point de vue comme garant de l'expérience de l'ouvrier, était par conséquent reconnue implicitement comme le critère "légitime" d'évaluation des acquis. Le changement de nature des compétences à partir desquelles s'opère l'évaluation des acquis suppose par conséquent la définition préalable de nouveaux critères qui reflètent les modes d'apprentissage sur lesquels elles reposent.

A travers la description des domaines d'intervention des salariés apparaît dans l'accord une référence explicite au diplôme d'une part, et à l'expérience professionnelle d'autre part. Le souci d'une différenciation des modes d'accès aux différents niveaux de la grille, en référence aux divers modes d'apprentissage des compétences requises sur lesquels ils reposent, vise ainsi à réduire l'opposition de fait apparue ces dernières années entre les jeunes, diplômés et formés, et les anciens, non diplômés et sensiblement moins formés. L'analyse menée précédemment sur l'évolution des compétences requises liées à la professionnalisation de l'activité des conducteurs d'appareil permet néanmoins de formuler deux remarques.

D'une part, l'expérience professionnelle recouvre des apprentissages de natures très différentes selon les parcours professionnels réalisés par les salariés au sein des différents ateliers de fabrication. L'importance nouvelle qu'acquiert "la mise en situation" du salarié dans l'acquisition des diverses aptitudes à l'autonomie ne se confond pas avec l'expérience professionnelle qui validait jusqu'alors l'acquisition des connaissances et savoir-faire spécifiques au poste occupé.

D'autre part, le diplôme et la formation tendent à apporter désormais au salarié les savoirs de base à partir desquels il peut à la fois acquérir et exercer les aptitudes requises par l'autonomie au travail. De fait, l'exploitation statistique du fichier d'emploi de l'entreprise a fait ressortir l'importance croissante accordée au diplôme et à la formation comme principaux critères de reconnaissance des acquis des salariés.

L'acquisition de ces nouvelles compétences repose donc simultanément sur la formation et sur l'expérience professionnelle. Les actions entreprises dans le cadre de la formation continue, qui visent à instaurer des formes d'apprentissage interactives entre l'acquisition de savoirs et la mise en pratique de ces savoirs par une mise en situation simulée, constitue de ce point de vue une démarche tout à fait intéressante.

Un nouvel enjeu apparaît donc ici qui consiste à définir de nouveaux outils de validation des acquis des salariés, qui permette de prendre une mesure plus objective des compétences acquises, quelque soit le mode d'apprentissage - formation ou mise en situation - de ces compétences.

En l'absence d'explicitation de ces nouveaux critères a été défini tout un ensemble de procédures d'évaluation des salariés visant à garantir une certaine transparence des décisions prises par la hiérarchie. L'institution d'un entretien individuel d'évolution de carrière permet ainsi d'inscrire l'évaluation dans un cadre qui ne dépend plus de l'existence de postes à pourvoir. Sa légitimité est alors fondée sur une formalisation du déroulement de l'entretien, qui repose sur la signature commune d'un document écrit, et sur la définition de conditions de recours en cas de litige. La finalité nouvelle accordée à cet entretien apparaît à travers la démarche prospective dans laquelle elle s'inscrit, puisqu'il s'agit désormais d'organiser la trajectoire professionnelle du salarié et de fixer dans le même temps les objectifs à atteindre et les moyens mis en oeuvre (formation, notamment) pour y parvenir.

### ***2.2.2. Élargissement de l'espace de progression des ouvriers par la création d'une filière de techniciens en fabrication***

La réponse des partenaires sociaux aux tensions relatives au blocage des carrières des ouvriers, persistant au-delà de la création des techniciens d'ateliers en 1984, s'inscrit dans le cadre de la nouvelle dynamique d'évolution professionnelle définie dans l'accord.

En effet, les règles définies dans l'accord, qui s'appuient sur l'échelle hiérarchique existante, afin de préserver la continuité du système de classement, permettent désormais aux ouvriers d'évoluer sur l'ensemble des coefficients de l'avenant I et de l'avenant II en sortant de la contrainte du poste disponible sur laquelle reposait jusqu'alors l'accès au statut d'agent de maîtrise. En d'autres termes, cet accord offre aux ouvriers la possibilité de progresser en fonction des compétences qu'ils acquièrent au cours de leur carrière, par l'ouverture d'une filière ouvriers/techniciens parallèle à la filière traditionnelle de progression des ouvriers vers la maîtrise. Sur ce plan, on observe un rapprochement des perspectives de carrière offertes aux ouvriers de la fabrication avec celles des autres filières professionnelles, et notamment celle des services techniques et celles des laboratoires d'analyse, dont le décloisonnement fonctionnel initié depuis le début des années 80 a probablement favorisé le rapprochement, y compris en matière de gestion de la main-d'oeuvre.

## **CONCLUSION :**

### **UN DÉPLACEMENT DES TERMES DU COMPROMIS DE L'ENJEU SALARIAL VERS LA GESTION DES CARRIÈRES**

**L**e décalage croissant, exacerbé par le ralentissement récent de la croissance, entre les pratiques individuelles de gestion des carrières et le cadre collectif de classement des postes défini dans le système de classifications professionnelles de l'entreprise, a ainsi

conduit à l'ouverture d'une négociation préparée par plusieurs groupes de réflexion regroupant, à côté des délégués syndicaux, les différentes catégories de salariés de la fabrication.

L'accord sur l'évolution professionnelle<sup>18</sup> conclu en septembre 1993 pose ainsi les bases d'un nouveau système de gestion des hommes qui repose sur une évaluation directe des caractéristiques de ces derniers, et plus précisément sur un principe de reconnaissance des compétences acquises par ces derniers dans le cadre de leur activité. Cependant, au-delà de la définition de nouveaux outils de gestion des trajectoires individuelles des ouvriers, on observe à travers cet accord une révision simultanée des termes du compromis, qui reflète une évolution du mode de gestion des tensions entre collectif et individuel autour duquel s'accordaient jusqu'alors les acteurs de l'entreprise.

Ainsi, l'"extériorité" de l'individu dans le système de classement des postes adopté jusqu'alors avait permis aux syndicats d'entretenir auprès des salariés le mythe de l'égalité, tout en acceptant implicitement une certaine individualisation des salaires permettant de desserrer les limites du système. M. Dadoy fait ainsi ressortir à propos de la Job Evaluation l'enjeu d'équité qui repose sur l'établissement d'un système général d'où l'appréciation individuelle, sujette au jugement arbitraire de la hiérarchie, soit évacué<sup>19</sup>. Par ailleurs, M. Alaluf montre bien en quoi la définition d'outils collectifs d'évaluation et de hiérarchisation des hommes à travers la référence au poste de travail, répondait à l'enjeu de défense des intérêts collectifs autour desquels s'est organisée jusqu'alors l'action syndicale<sup>20</sup>.

L'individualisation des déroulements de carrière qui résulte de la définition des nouveaux référentiels d'activité et de compétence à laquelle les syndicats ont adhéré replace au contraire l'individu et par conséquent le caractère arbitraire de son évaluation au coeur du système de hiérarchisation professionnelle et salariale de l'entreprise. Par conséquent, l'enjeu central d'équité du système repose sur la définition de nouveaux critères d'évaluation en veillant à ne pas exclure les anciens dont le profil ne correspond plus aux nouvelles attentes définies, et plus encore sur l'encadrement des procédures d'évaluation réalisées par une maîtrise mal préparée sur la base de critères par ailleurs mal définis en raison du caractère qualitatif des aptitudes évaluées. Dans ce cadre, l'enjeu salarial, qui reste à ce jour le moteur de l'action syndicale, s'exprime à travers l'enjeu simultané de décloisonnement des espaces de progression des ouvriers au sein de la filière, permettant à ces derniers d'accéder à des niveaux de coefficient et à des rémunération plus élevés.

18 Notons que la notion de classement n'apparaît plus.

19 Dadoy M. (1973), "Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie", *Sociologie du Travail*.

20 Alaluf M. (1986), *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Édition de l'université de Bruxelles

---

# CONCLUSION

---

---



## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'enjeu de construction et de reconnaissance des compétences individuelles des ouvriers de la fabrication est au coeur du processus de transformation des règles de classifications professionnelles autour desquelles s'organise la mise en cohérence des différentes dimensions du marché interne de l'entreprise, qui renvoient aux spécificités de l'organisation productive d'une part, aux caractéristiques des différents groupes professionnels d'autre part, et pour finir à la nature des relations professionnelles établies entre les partenaires sociaux de l'entreprise.

Les transformations de l'organisation productive, en favorisant la professionnalisation du métier de conducteur d'appareil, ont brouillé les repères traditionnels d'évaluation des postes et des compétences, générant ainsi toute une série de tensions sur les règles d'accès et de progression des salariés dans la hiérarchie traditionnelle des emplois. Cependant, dans le même temps, l'évolution des politiques d'emploi et de formation menées par les dirigeants de l'entreprise dans un contexte d'incertitude sur l'évolution à venir de l'activité des ouvriers, a sensiblement modifié les caractéristiques des différents groupes professionnels de l'entreprise. Plus précisément, le rajeunissement et l'élévation du niveau de formation des ouvriers de la fabrication ont transformé les attentes de ces derniers en matière d'évolution professionnelle au sein de la filière et de reconnaissance de leur qualification dans le système de hiérarchies de l'entreprise. La révision des règles du système de classifications professionnelles ne relève donc pas d'un simple ajustement aux transformations de l'environnement économique et technique dans lequel évolue l'entreprise, mais procède d'un changement simultané des caractéristiques des acteurs qui la composent.

Les tensions apparues sur cet ensemble de règles reflètent ainsi un décalage croissant entre les différentes dimensions autour desquelles s'organisait jusqu'alors le marché interne de l'entreprise. En ce sens, l'enjeu sous-jacent à la révision de ces règles procède d'une nouvelle mise en cohérence de ces dimensions, à travers la révision des termes du compromis autour duquel elles étaient définies. C'est pourquoi la définition de nouvelles règles qui reposent sur l'adoption d'un nouveau mode de hiérarchisation et de gestion des emplois et des hommes, relève du champ de la négociation collective entre les différents acteurs des relations professionnelles de l'entreprise.

L'évolution du système de classifications professionnelles qui apparaît à travers les règles définies dans l'accord sur "l'évolution professionnelle dans les métiers de la production chimique et bio-chimique" signé en septembre 1993 par l'ensemble des organisations syndicales représentées dans l'entreprise, s'inscrit ainsi dans une double perspective de transformation des principes de classification des emplois et des hommes, et de déplacement simultané des termes du compromis sur lequel reposait jusqu'alors la cohésion du système.

L'individualisation des critères d'évaluation et de hiérarchisation des emplois et des hommes qui apparaît dans la définition des nouveaux référentiels d'activités et de compétences requises à travers la prise en compte des compétences individuelles des salariés conduit

ainsi à sortir d'une logique de classement des hommes en référence au coefficient du poste occupé, et à poser les bases d'un principe de gestion des hommes fondé sur la construction et la reconnaissance des compétences acquises par ces derniers. Cette individualisation des règles de classification tend ainsi à replacer l'individu directement au coeur des mécanismes de construction des hiérarchies professionnelles et salariales, et des modes de gestion de la main-d'oeuvre, sans médiation préalable par le poste de travail comme c'était le cas dans le système de classement des postes sur lequel reposait jusqu'alors le système de classifications professionnelles de l'entreprise.

La mise en oeuvre effective de ce système fondé sur la construction et la reconnaissance des compétences individuelles des salariés repose sur une réorganisation simultanée du travail au sein des ateliers de fabrication. En effet, celle-ci se heurte aujourd'hui encore à la division hiérarchique traditionnelle entre ouvriers et agents de maîtrise. Ces derniers, chargés de l'évaluation des acquis individuels des ouvriers, ont du mal à intégrer l'évolution de leur place dans l'atelier qui devrait tendre vers un rôle de coordination favorisant dans le même temps l'autonomie et l'initiative ouvrière dans la gestion des aléas de la fabrication. Ce faisant, il leur est difficile d'accorder cette autonomie à travers laquelle l'ouvrier devrait pouvoir acquérir et mettre en oeuvre de nouvelles compétences, et de reconnaître ces compétences à l'autonomie dans le cadre des appréciations individuelles.

La centralité nouvelle de l'individu dans l'élaboration des hiérarchies professionnelles de l'entreprise et dans les modalités de gestion des hommes, est porteuse d'une rupture radicale dans le mode traditionnel de gestion du collectif de travail au sein de l'entreprise. En effet, derrière l'adhésion syndicale à la logique de classification des postes de travail dans les années 50, généralisée à travers les arrêtés Parodi, apparaissait un enjeu qui perdure aujourd'hui encore, de défense du collectif de travail et de protection contre l'arbitraire des appréciations individuelles laissées à l'initiative de la hiérarchie<sup>21</sup>. La mise à l'écart de l'individu derrière la référence au poste de travail permettait ainsi de préserver une dimension collective à la gestion de la main-d'oeuvre et de garantir une certaine équité du système. C'est pourquoi on observe, à travers les règles définies dans l'accord étudié, un déplacement simultané des termes du compromis sur lequel reposait jusqu'alors l'équité du système. L'abandon de la référence au poste conduit ainsi à redéfinir un nouveau principe d'équité qui porte désormais sur l'encadrement des procédures d'évaluation individuelle sur laquelle repose la dynamique de progression professionnelle et salariale de l'ouvrier. Elle conduit également à redéfinir les espaces de progression offerts aux ouvriers qui conditionne les perspectives réelles d'évolution de ces derniers. Elle conduit enfin à expliciter les critères d'accès à la formation professionnelle qui constitue désormais une dimension centrale de l'apprentissage du métier de conducteur d'appareil<sup>22</sup>.

21 op. cit.

22 Cette dimension n'est pas présente dans l'accord étudié. Néanmoins, les dirigeants de l'entreprise souhaitaient à l'époque ouvrir de nouvelles discussions dans le cadre de groupes de réflexion sur cette question de la formation.

On peut s'interroger de ce point de vue sur l'évolution des formes d'action syndicales, fondées jusqu'alors sur la défense d'un collectif de travail rendu homogène par l'occultation des spécificités individuelles par la notion de poste de travail, face à cette individualisation des principes mêmes autour desquels se définissent les règles de gestion de la main-d'oeuvre.

La question posée était celle du processus de transformation, face à l'enjeu de gestion des compétences, du système de règles de classification et de gestion des carrières autour desquelles s'organise le fonctionnement du marché interne de l'entreprise. La dynamique de production de nouvelles règles dans laquelle s'inscrivent les différents acteurs des relations professionnelles de l'entreprise témoigne de ce point de vue des capacités d'auto-régulation du marché interne de l'entreprise.

On peut s'interroger dès lors sur le mode d'inscription de cette entreprise dans le marché du travail professionnel dans lequel elle évolue, et plus précisément sur la nature du lien entre régulation de branche et régulation interne de l'entreprise. A travers la négociation d'un système individualisé de classifications professionnelles, l'entreprise s'est affranchie du cadre collectif défini par la branche autour de la référence au poste de travail. Ainsi, les modalités de reconnaissance des compétences individuelles à travers les hiérarchies professionnelles et salariales de l'entreprise restent dans ce cas du ressort de l'entreprise. Par contre, la réponse apportée par cette dernière à l'enjeu de construction des nouvelles compétences requises, qui reposent à la fois sur une généralisation accrue des savoirs mobilisés par les salariés et sur une mise en situation des travailleurs qui favorise l'utilisation concrète de ces savoirs, s'appuie sur une mobilisation des moyens fournis par la branche. C'est ainsi que les contenus d'enseignement du BEP CAIC modulaire ont été redéfinis dans le cadre de la branche professionnelle, par le biais du centre de formation de cette dernière, et ont bénéficié d'une certification accordée par la branche. La question de la régulation de branche est ainsi posée essentiellement à travers les enjeux liés à la formation, avec une acuité d'autant plus grande que s'accroît le degré de transférabilité des compétences ainsi produites.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ALALUF M. (1986), *Le temps du labour. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Édition de l'Université de Bruxelles.

ALTHAUSER R.-P et KALLEBERG A.-L (1981), *Firms, Occupations and the Structure of Labor Markets : A conceptual Analysis*, chap. 5 de Berg I (éd.), *Sociological Perspectives on Labor Markets*, Academic Press, New York, pp. 119-149.

*Contrat d'études prospectives des Industries chimiques*, à paraître au 1er semestre 1995 à la Documentation Française.

DADOY M. (1973), "Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. Pratique et idéologie", *Sociologie du Travail*.

DOERINGER Peter B., PIORE Michael J. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, Heath Lexington Books, 214 p.

EYRAUD F., JOBERT A., ROZENBLATT P., TALLARD M. (1989), Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales, *Document Travail et Emploi*, La Documentation française.

EYRAUD F., MARSDEN D., SILVESTRE J.J. (1990), "Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France", *Revue Internationale du Travail*, vol. 129, n° 4, pp. 551-569.

EYRAUD F., d'IRIBARNE A., MAURICE M. et RYCHENER F. (1986), *Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs*, Lest, Aix en Provence.

JOBERT A., REYNAUD J.D., SAGLIO J., TALLARD M. (1993), Les conventions collectives de branche : Déclin ou renouveau ?, (sous la direction de), *Étude n°65*, Céreq.

FAVEREAU O., SOLLOGOUB M., ZIGHERA J. (1991), "Une approche longitudinale de la segmentation du marché du travail", *Formation Emploi* n° 33, janvier-mars, pp. 3-17.

GAZIER B. (1991), *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Editions Dalloz, 435 p.

MARSDEN D. (1989), *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Economica, 267 p.

REYNAUD J. D., EYRAUD F., PARADEISE C., SAGLIO J. (1989), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Editions du CNRS, 431 p.

SAGLIO J. (1988), "Négociations de classifications et régulation salariale dans le système français de relations professionnelles", *Travail et Emploi*, n° spécial, Les systèmes de classifications professionnelles, décembre.

STROOBANTS M. (1991), "Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail", *Formation Emploi* n° 33, janvier-mars.

---

# **ANNEXE I**

---

---



**Tableau 1**  
**Répartition des salariés non cadres par filière**

	Effectif	%
Fabrication	546	78,1
Services techniques	114	16,3
Laboratoires	39	5,6
Total	699	100 %

**Tableau 2**  
**Répartition des salariés non cadres par ancienneté et par filière (en %)**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
< 5 ans	14,7	} 66,5	-	} 59,6	5,1	} 35,9
5 à 10	25,5		27,2		20,5	
10 à 15	26,3		32,4		10,3	
15 à 20	12,4	} 24,0	13,2	} 27,2	15,4	} 46,2
20 à 25	11,6		14,0		30,8	
25 et +	9,5	9,5	13,2	13,2	17,9	17,9
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tableau 3**  
**Répartition des salariés non cadres par âge et par filière (en %)**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
< 25	6,8	} 57,9	-	} 44,7	2,6	} 43,6
25-30	15,4		7,0		15,4	
30-35	15,7		16,7		10,2	
35-40	20,0		21,0		15,4	
40-45	15,5	} 26,5	20,2	} 35,1	25,6	} 46,1
45-50	11,0		14,9		20,5	
50-55	7,6	} 15,6	7,9	} 20,2	7,7	} 10,3
55 et +	8,0		12,3		2,6	
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tableau 4**  
**Répartition par niveau de formation initiale et par filière**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
CEP	152	28,3	13	11,4	1	2,5
BEPC	48	8,9	3	2,6	5	12,8
CAP	212	39,4	64	56,1	3	7,7
BEP	68	12,6	15	13,2	3	7,7
BAC	41	7,6	7	6,2	15	38,5
Autres	17	3,2	12	10,5	12	30,8
Total	538	100 %	114	100 %	39	100 %

**Tableau 5**  
**Répartition des salariés non cadres,**  
**par nombre de formation continue diplômante suivie, par filière**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
0	217	40,3	90	78,9	30	76,9
1	152	28,3	17	14,9	6	15,4
2	121	22,5	5	4,4	2	5,1
3	38	7,1	1	0,9	1	2,6
4	10	1,8	1	0,9	-	-
5	-	-	-	-	-	-
Ensemble	538	100 %	114	100 %	39	100 %

Note :

Le fichier retraçant l'historique de la formation initiale et continue suivie par les salariés, à partir duquel ont été réalisés les tableaux 4 et 5, fait apparaître un écart de huit personnes dans les effectifs de la filière fabrication par comparaison avec les autres fichiers (538 au lieu de 546). Cette différence résulte d'une évolution des critères de saisie des données concernant les salariés n'ayant aucune formation initiale certifiée lors de leur embauche : huit anciens non diplômés n'ont pas été enregistrés lors de la création de la base de données en 1983, les non diplômés ayant par la suite été enregistrés par convention au niveau du CEP.

**Tableau 6**  
**Répartition des salariés non cadres par catégorie et par filière**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Agent de maîtrise	72	13,2	24	21,1	3	7,7
Technicien	68	12,4	42	36,8	34	61,5
Employé	1	0,2	-	-	9	23,1
Ouvrier	405	74,2	48	42,1	3	7,7
Total	546	100 %	114	100 %	39	100 %

**Tableau 7**  
**Répartition des salariés non cadres par coefficient actuel et par filière**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
150	42	7,7	-	-	-	-
160	66	12,1	1	0,9	1	2,6
175	129	23,6	5	4,4	-	-
190	109	20,0	20	17,5	5	12,9
205	60	11,0	22	19,3	6	15,4
225	65	11,9	23	20,2	7	17,9
235	7	1,3	4	3,5	4	10,2
250	26	4,7	12	10,5	4	10,2
275	24	4,4	5	4,4	9	23,1
300	8	1,5	8	7,0	-	-
325	5	0,9	10	8,8	2	5,1
360	5	0,9	4	3,5	1	2,6
Total	546	100 %	114	100 %	39	100 %

**Tableau 7 bis**  
**Répartition entre avenants selon le coefficient actuel, par filière**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Avenant I	406	74,4	48	42,1	12	30,8
Avenant II	140	25,6	66	57,9	27	69,2
Total	546	100 %	114	100 %	39	100 %

**Tableau 8**  
**Répartition des salariés non cadres par coefficient d'entrée, par filière**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Non précisé	1	0,2	1	0,9	1	2,6
130	2	0,3	-	-	-	-
140	331	60,6	36	31,6	6	15,3
150	165	30,2	17	14,9	7	17,9
160	31	5,7	19	16,7	1	2,6
175	8	1,5	14	12,3	20	51,3
190	1	0,2	6	5,3	-	-
205	3	0,5	2	1,8	1	2,6
225	1	0,2	7	6,1	2	5,1
235	1	0,2	2	1,7	1	2,6
250	1	0,2	3	2,6	-	-
275	-	-	4	3,5	-	-
300	-	-	3	2,6	-	-
325	1	0,2	-	-	-	-
360	-	-	-	-	-	-
Total	546	100 %	114	100 %	39	100 %

**Tableau 8 bis**  
**Répartition par avenant selon le coefficient d'entrée, par filière**

	Fabrication		Services techniques		Laboratoires	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Avenant I	542	99,3	95	83,3	36	92,3
Avenant II	4	0,7	19	16,7	3	7,7
Total	546	100 %	114	100 %	39	100 %

**Tableau 9 a**  
**Amplitude des carrières du personnel de fabrication (effectifs)**

Coeff. entrée Coeff. actuel	130	140	150	160	175	190	205	225	235	250	325	T
150		1	41									42
160	1	14	47	4								66
175	1	80	42	5								129
190		85	15	9								109
205		47	7	3	3							60
225		53	6	4	1	1						65
235		4	-	2	1							7
250		16	4	3	1		1		1			26
275		21	1	1	1							24
300		4	2		1			1				8
325		4					1					5
360		2					1			1	1	5
Total	2	331	165	31	8	1	3	1	1	1	1	546

**Tableau 9 b**  
**Amplitude des carrières du personnel des services techniques (effectifs)**

Coeff. entrée Coeff. actuel	140	150	160	175	190	205	225	235	250	275	300	T
160	1											1
175	2	2		1								5
190	10	6	1	2	1							20
205	9	5	2	5	1							22
225	8	1	9	5	-							23
235	-	-	3	-	1							4
250	5	2	1	1	1		1					11
275	-	-	2		-		1	2				5
300	-	-	-		1	2	2		2	1		8
325	1	1	-		-		2		1	2	3	10
360			1		1		1			1		4
Total	37	17	19	14	6	2	7	2	3	4	3	114

**Tableau 9 c**  
**Amplitude des carrières du personnel des laboratoires**

Coeff. entrée Coeff. actuel	140	150	160	175	190	205	225	235	T
160	1								1
175	-								-
190	3	1		1					5
205	-	1		4					5
225	1	1		4			1		7
235	-	-		3			-	1	4
250	-	2	1	-			1		4
275	1	2		5		1			9
300					-				-
325				2					2
360				1					1
Total	6	7	1	20	-	1	2	1	38*

\* Pour une des personnes du laboratoire, le coefficient d'accès n'est pas indiqué.

**Tableau 10 a**  
**Ancienneté moyenne par amplitude de carrière**  
**du personnel de fabrication**

Coeff. entrée Coeff. actuel	130	140	150	160	175	190	205	225	235	250	325
150		4,3	1,8								
160	3,6	11,7	4,8	3,0							
175	9,8	12,2	8,9	6,4							
190		14,6	11,3	10,1							
205		19,0	14,3	14,6	10,3						
225		19,8	14,2	14,7	17,3	20,8					
235		20,8	-	15,4	13,1						
250			25,1	18,5	16,6	17,3		10,7		13,2	
275		26,2	21,3	17,3		-					
300		24,6	17,2		20,8		-	7,3			
325		23,7					21,3				
360		31,8					21,3			9,3	18,3

**Tableau 10 b**  
**Ancienneté moyenne par amplitude de carrière**  
**du personnel des services techniques**

Coeff. entrée Coeff. actuel	140	150	160	175	190	205	225	235	250	275	300
160	8,3										
175	11,8	7,8		6,7							
190	10,1	10,6	6,7	6,7	9,8						
205	10,9	13,6	15,9	10,0	10,1						
225	23,7	13,2	21,1	12,6	-						
235	-	-	15,8	-	13,2						
250	22,1	17,9	22,8	26,7	16,0		5,9				
275	-	-	25,1		-		6,1	17,7			
300	-	-	-		23,0	17,1	15,8		15,3	17,8	
325	38,3	26,3	-		-		21,7		13,2	13,3	11,5
360			31,8		29,3		18,1			21,1	

**Tableau 10 c**  
**Ancienneté moyenne par amplitude de carrière**  
**du personnel des laboratoires**

	140	150	160	175	190	205	225	235
160	9,4							
175	-							
190	15,0	9,0		9,0				
205	-	25,2		10,1				
225	22,3	21,3		15,7			0,5	
235	30,8	-		24,9			-	0
250		20,7	17,2	-			8,4	
275		24,4		27,4		17,6		
300				-				
325				21,6				
360				20,5				

**Tableau 11**  
**Temps de passage moyen dans chaque coefficient (en nombre de mois)**  
**selon l'ancienneté pour le personnel de fabrication (en années)**

Coefficient Ancienneté	140	150	160	175	190	205	225	235	250	275
≤ 15 années	9,7	21,7	23,2	32,6	28,3*	17,3*	6,0*	15,0*	12,0*	25,0*
de 15 à 25	11,8	23,2	34,8	33,2	35,8	28,6	19,6	23,0	42,3	14,7
≥ 25 années	11,0	26,3	45,7	64,9	68,1	46,1	33,9	37,6	60,3	4,5

\* Le faible nombre de personnes concernées réduit le sens de ces moyennes, trop liées aux spécificités d'un individu donné.

**Tableau 12**  
**Temps de passage moyen par coefficient**  
**selon le niveau de formation initiale (en nombre de mois)**

Coefficient F.I.	140	150	160	175	190	205	225	235	250	275	300	325
CEP	11,7	25,4	39,7	45,2	61,9	45,7	29,7	31,4	50,2	28,5		
BEPC	9,2	22,8	37,2	43,4	51,5	-	23,8	36,5	39,0	-		
CAP	11,1	21,6	27,4	40,0	32,6	23,4	20,1	20,3	43,2	13,0		
BEP	11,0	21,4	30,5	29,8	28,8	19,5	21,1	14,0	-	-		
BAC	7,8	20,5	24,1	27,0	15,0	15,3	29,0	36,5	72,0	-		
Autre	8,0	15,5	29,0	33,5	90,0	82,0	11,0	18,0	22,0	16,0	41,0	39,0

**Tableau 13**  
**Répartition du personnel de fabrication par coefficient actuel**  
**selon l'ancienneté**

Ancienneté Coeff. actuel	- de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	T ≤ 15	15 à 20 ans	20 à 25 ans	T 15 à 25 ans	25 et +	Total
150	42			42					42
160	37	19	7	63	3		3		66
175	1	78	36	115	5	4	9	5	129
190		31	50	81	15	8	23	5	109
205		7	23	30	11	9	20	10	60
225		2	19	21	19	17	36	8	65
235			3	3	2	1	3	1	7
250			6	6	7	6	13	7	26
275				-	3	11	14	10	24
300		1		1	2	2	4	3	8
325				-		4	4	1	5
360		1		1	1	1	2	2	5
Total	80	139	144	363	68	63	131	52	546

**Tableau 14**  
**Répartition du personnel de fabrication par coefficient d'accès,**  
**selon l'ancienneté**

Ancienneté Coeff. d'entrée	- de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	T ≤ 15	15 à 20 ans	20 à 25 ans	T 15 à 25 ans	25 et +	Total
130-140	2	76	96	<b>174</b>	53	54	<b>107</b>	50	331
150	74	49	33	<b>156</b>	4	5	<b>9</b>	1	166
160-205	4	12	14	<b>30</b>	10	4	<b>14</b>	1	45
205 et +	-	2	1	<b>3</b>	1	-	<b>1</b>	-	4
Total	80	139	144	<b>363</b>	68	63	<b>131</b>	52	546

**Tableau 15**  
**Répartition du personnel de fabrication par niveau de formation initiale,**  
**par ancienneté**

Ancienneté Formation initiale	- de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	T ≤ 15	15 à 20 ans	20 à 25 ans	T 15 à 25 ans	25 et +	Total
CEP	8	11	53	<b>72</b>	26	24	<b>50</b>	38	160
BEPC	7	11	10	<b>28</b>	5	10	<b>15</b>	5	48
CAP	33	72	55	<b>160</b>	23	22	<b>45</b>	7	212
BEP	24	22	14	<b>60</b>	4	3	<b>7</b>	1	68
BAC	5	15	10	<b>30</b>	8	2	<b>10</b>	1	41
Autre	3	8	2	<b>13</b>	2	2	<b>4</b>	-	17
Total	80	139	144	<b>363</b>	68	63	<b>131</b>	52	546

**Tableau 16**  
**Répartition du personnel de fabrication par catégorie,**  
**selon l'ancienneté**

	- de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	T ≤ 15	15 à 20 ans	20 à 25 ans	T 15 à 25 ans	25 et +	Total
Agent de maîtrise	-	2	9	<b>11</b>	14	23	<b>37</b>	24	72
Technicien	-	2	19	<b>21</b>	20	19	<b>39</b>	8	68
Empl. Tech.	-	-	1	<b>1</b>	-	-	-	-	1
Ouvrier	80	135	115	<b>330</b>	34	21	<b>55</b>	20	405
Total	80	139	144	<b>363</b>	68	63	<b>131</b>	52	546

**Tableau 17**  
**Répartition du personnel de fabrication**  
**par nombre de formation diplômante continue suivie, selon l'ancienneté**

Ancienneté Nbre de formations	- de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	T ≤ 15	15 à 20 ans	20 à 25 ans	T 15 à 25 ans	25 et +	Total
0	59	25	51	<b>135</b>	32	29	<b>61</b>	29	225
1	20	34	45	<b>99</b>	16	16	<b>32</b>	21	152
2	1	60	32	<b>93</b>	11	15	<b>26</b>	2	121
3	-	19	12	<b>31</b>	5	2	<b>7</b>	-	38
4	-	1	4	<b>5</b>	4	1	<b>5</b>	-	10
Total	80	139	144	<b>363</b>	68	63	<b>131</b>	52	546

**Tableau 18**  
**Répartition du personnel de fabrication**  
**par nombre de formations CAIC suivies, selon l'ancienneté**

Ancienneté Nbre de formations	- de 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	T ≤ 15	15 à 20 ans	20 à 25 ans	T 15 à 25 ans	25 et +	Total
AFPIC I	10	24	34	<b>68</b>	7	13	<b>20</b>	23	111
AFPIC II	1	58	29	<b>88</b>	18	18	<b>36</b>	-	124
BEP	9	29	14	<b>52</b>	4	-	<b>4</b>	-	56
BP	-	2	14	<b>16</b>	6	2	<b>8</b>	-	24
Autre	1	1	2	<b>4</b>	1	1	<b>2</b>	-	6
Aucune formation	59	25	51	<b>135</b>	32	29	<b>61</b>	29	225
Total	80	139	144	<b>363</b>	68	63	<b>131</b>	52	546

**Tableau 19**  
**Répartition du personnel de fabrication,**  
**selon les formations continues suivies, par coefficient actuel**

	AFPIC 1	AFPIC 2	BEP	BP	Autres	Aucune formation continue
150	1	-	-	-	1	40
160	14	11	10	-	-	31
175	28	48	6	-	1	46
190	29	18	20	1	-	41
205	12	9	9	2	1	27
225	6	27	10	9	1	12
235	-	-	-	3	1	3
250	5	4	1	5	1	10
275	11	2	-	4	-	7
300	2	3	-	-	-	3
325	2	2	-	-	-	1
360	1	-	-	-	-	4
Total	111	124	56	24	6	225

**Tableau 20**  
**Répartition du personnel de fabrication, par coefficient d'accès,**  
**selon les formations continues suivies**

	AFPIC 1	AFPIC 2	BEP	BP	Autres	Pas de formation continue	T
130-140	83	88	34	13	1	112	331
150	26	34	19	2	2	83	166
160-205	2	2	3	9	3	26	45
225 et +	-	-	-	-	-	4	4
Total	111	124	56	24	6	225	546

**Tableau 21**  
**Répartition du personnel de fabrication**  
**selon les formations continues suivies par niveau de formation initiale**

	AFPIC 1	AFPIC 2	BEP	BP	Autres	Pas de formation continue	T
CEP	42	21	5	1	1	90	160
BEPC	10	13	3	2	1	19	48
CAP	54	66	19	5	-	68	212
BEP	3	12	13	9	2	29	68
BAC	1	9	12	7	1	11	41
Autre	1	3	4	-	1	8	17
Total	111	124	56	24	6	225	546

**Tableau 22**  
**Répartition du personnel de fabrication**  
**selon les formations continues suivies, par catégories**

	AFPIC 1	AFPIC 2	BEP	BP	Autres	Pas de formation continue	T
Agent de maîtrise	21	11	1	12	2	25	72
Technicien	6	27	10	9	1	15	68
Empl. Tech.	-	-	-		1		1
Ouvrier	84	86	45	3	2	185	405
Total	111	124	56	24	6	225	546

**Tableau 23**  
**Répartition du personnel de fabrication**  
**selon les formations continues suivies, par âge**

	AFPIC 1	AFPIC 2	BEP	BP	Autres	Pas de formation continue	T
- de 25	2	1	6	-	1	27	37
de 25 à 30	19	20	4	1	1	39	84
de 30 à 35	17	20	24	8	-	17	86
de 35 à 40	20	35	16	11	2	25	109
de 40 à 45	13	32	5	3	2	30	85
de 45 à 50	16	11	1	1	-	31	60
de 50 à 55	14	4	-	-	-	23	41
55 et +	10	1	-	-	-	33	44
Total	111	124	56	24	6	225	546

**Tableau 24**  
**Ancienneté moyenne des techniciens d'atelier**  
**par coefficient actuel, selon l'âge**

Age	225		235		275		300	
	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.
30-35 ans	10	13,3						
35-40 ans	21	16,5			1	17,8		
40-45 ans	14	18,9	1	21,6				
45-50 ans	8	21,0						
50-55 ans	6	22,4						
55 ans et +	6	29,7					1	20,8

**Tableau 25**  
**Ancienneté moyenne des techniciens d'atelier**  
**par coefficient actuel, selon le coefficient d'entrée**

Coeff. d'entrée	225		235		275		300	
	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.
130-140	52	19,6	1	21,6				
150	6	14,2						
160 à 205	7	17,8			1	17,8	1	20,8

**Tableau 26**  
**Ancienneté moyenne des techniciens d'atelier**  
**par coefficient actuel, selon le niveau de formation initiale**

Coeff. actuel Niveau de form. initiale	225		235		275		300	
	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.
CEP	19	22,2						
BEPC	7	18,2						
CAP	30	17,8	1	21,6			1	20,8
BEP	5	17						
Bac	3	13,9			1	17,8		
Autre	1	17,3						

**Tableau 27**  
**Ancienneté moyenne des techniciens d'atelier**  
**par coefficient actuel,**  
**selon le nombre de formations continues diplômantes suivies**

Coeff. actuel Nb de F.C.	225		235		275		300	
	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.	eff.	anc.
0	12	25,3	1	21,6	1	17,8	1	20,8
1	15	19,7	-	-	-	-	-	-
2	24	18,1	-	-	-	-	-	-
3	10	13,9	-	-	-	-	-	-
4	4	13,6	-	-	-	-	-	-



---

# **ANNEXE II**

---



**ACCORD**  
**SUR L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE**  
**DANS LES METIERS DE LA PRODUCTION**  
**CHIMIQUE ET BIOCHIMIQUE**

septembre 1993

g ~~EB~~ HP ~~VP~~ JG PFD ~~JP~~ ~~JS~~  
F.B. ~~JS~~ ~~JS~~ ~~JS~~ ~~JS~~

## SOMMAIRE

### 1 - LA NEGOCIATION

- 1.1 - Le contexte
- 1.2 - L'enjeu
- 1.3 - La démarche suivie
- 1.4 - Le champ de réflexion
- 1.5 - La méthode de travail

### 2 - LA SITUATION CONSTATEE

### 3 - L'ACCORD

- 3.1 - Niveaux de responsabilité
- 3.2 - Valorisation et reconnaissance des compétences individuelles
- 3.3 - Mise en oeuvre de l'accord
- 3.4 - Dispositions finales

*h* *HP* *JG* *PFJ* *F.B.* *JS*

## 1 - LA NEGOCIATION

### 1.1 - LE CONTEXTE

Une commission économique paritaire du Comité Central d'Entreprise a fonctionné en 1991 et 1992 en vue de la réorientation stratégique de la Production chimique et biochimique dans le domaine des Corticostéroïdes.

Au cours de ses travaux, elle s'est notamment attachée à rechercher l'ouverture de nouvelles perspectives de carrière.

L'évolution des qualifications du Personnel de Production chimique et biochimique, sans responsabilité d'encadrement, s'effectue aujourd'hui, sous certaines conditions essentiellement liées au contenu des postes de travail, entre les coefficients 140 et 225 inclus de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques.

### 1.2 - L'ENJEU

Des possibilités d'évolution plus importantes devraient permettre de sanctionner le niveau d'expertise acquis par différents moyens dont la formation, dans la mesure où il pourrait effectivement être mis en oeuvre dans une organisation du travail adaptée.

L'engagement a été pris de poursuivre une réflexion commune dans ce but, dans le prolongement du Groupe de travail paritaire sur les Corticostéroïdes.

L'étude a porté :

- sur les différents niveaux de qualification actuels ou à venir au sein de la Production chimique et biochimique, entre le coefficient 140 et le coefficient 360 inclus,
- sur les critères d'accès à ces différents niveaux,
- sur les moyens permettant d'accéder à ces différents niveaux autrement que par la formation initiale.

KR BE HP JG (PF) F.L. MS

**1.3 - LA DEMARCHE SUIVIE**

Les échanges se sont déroulés au sein d'un Groupe constitué d'un commun accord avec :

- les six Représentants Syndicaux Centraux au C.C.E.,
- des Représentants des Etablissements concernés,
- le Directeur des Relations du Travail,
- le Directeur de la Production chimique,
- le Directeur de la Production biochimique,
- le Chef d'Etablissement de N

Ce Groupe s'est réuni à onze reprises aux dates et lieux suivants :

- . le 28.10.1992 à
- . le 26.11.1992 à
- . le 14.01.1993 à
- . le 18.02.1993 à
- . le 15.03.1993 à
- . le 30.03.1993 à
- . le 28.04.1993 à
- . le 26.05.1993 à
- . le 22.06.1993 à
- . le 15.09.1993 à
- . le 23.09.1993 à

Les réunions se sont déroulées sur une durée d'une demi-journée environ pour chacune d'entre elles, dans un esprit d'ouverture et de dialogue.

Les Comités d'Etablissement des sites concernés ont été tenus informés du déroulement des travaux du Groupe paritaire par les soins des Directions et des Représentants du Personnel.

R<sup>pt</sup> 1. L. JG PF 2 M. 269

**1.4 - LE CHAMP DE REFLEXION**

Il a été convenu de circonscrire le périmètre des réflexions aux ateliers de fabrication chimique de \_\_\_\_\_ et de Fabrication biochimique de \_\_\_\_\_, à l'exclusion des Unités d'appui. Le périmètre ainsi délimité regroupe 927 personnes réparties suivant le tableau ci-joint :

Etablissement Filière*			
CHIMIE	249	137	22
AUTRES	257	198	64
TOTAL	506	335	86

Octobre 1992

\* Voir définition page suivante

**1.5 - METHODE DE TRAVAIL**

La méthode d'investigation retenue d'un commun accord a conduit le Groupe à examiner successivement :

- 1) La situation constatée,
- 2) La description et l'évaluation des différents niveaux de responsabilité, dans le cadre d'une organisation prospective des ateliers,
- 3) La valorisation et la reconnaissance des compétences individuelles.

*Handwritten notes and signatures:*  
 JG PED  
 F.B CN TC  
 23

## 2 - LA SITUATION CONSTATEE

La photographie de l'existant a été établie pour chacun des trois Etablissements relevant de l'étude, à partir des critères suivants, par coefficient :

- effectif,
- âge moyen,
- ancienneté moyenne,
- ancienneté moyenne dans le coefficient,

en distinguant deux populations au sein de la filière :

- les collaborateurs ayant suivi une formation en Chimie ou en Biochimie :  
AFPIC 1 et 2, BEP/CAP de CAIC, BP, Bac F6, BEI, BTS, DUT, CNAM, certificat d'AM de fabrication, formation T.A...
- les collaborateurs n'ayant pas de formation en Chimie ou en Biochimie.

Les statistiques correspondantes ont été examinées et remises à chaque membre du Groupe de travail (annexe 1).

Elles pourront constituer la base de référence qui, à l'expérience, permettra de juger les effets du présent Accord au travers des évolutions constatées.

*Handwritten signatures and initials:*  
H. B. P. H. JG PFD JG  
F. B. C. T. C. 29

### 3 - L'ACCORD

Entre les soussignés, il a été convenu ce qui suit :

#### - Article 1 -

Dans le cadre d'une organisation prospective des ateliers, l'évolution professionnelle dans les métiers de la Production chimique et biochimique doit s'effectuer :

- *en fonction des responsabilités réellement confiées à chaque collaborateur :*

cinq niveaux ont été identifiés, qui couvrent des domaines d'intervention en nombre croissant en fonction de la progression dans les différents niveaux ; ces derniers sont décrits au chapitre 3.1 ci-après ;

- *en fonction de l'aptitude de chaque collaborateur à exercer les dites responsabilités :*

cette aptitude évoluant dans le temps grâce à l'expérience acquise et, le cas échéant, à la formation continue. La reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles sont traitées au chapitre 3.2 ci-après.

#### 3.1 - NIVEAUX DE RESPONSABILITE

#### - Article 2 -

Les cinq niveaux de responsabilité sont les suivants :

- Opérateur de premier niveau,
- Opérateur confirmé,
- Technicien de premier niveau,
- Technicien confirmé,
- Technicien supérieur.

HA  
JG  
PED  
TC  
29

- Article 3 -

OPERATEUR DE PREMIER NIVEAU

*- Domaines d'intervention -*

Délais, rendements, qualité, environnement, sécurité et procédures B.P.F.

- ☛ Dans ces domaines, l'Opérateur applique les consignes, les modes opératoires et suit la feuille de travail.
- ☛ Il détecte les anomalies, les signale et demande des solutions.

Formation nécessaire : CAP ou expérience professionnelle équivalente.

*N.B. : Dans l'organisation prospective, ce poste d'Opérateur de premier niveau correspond à la phase d'apprentissage du métier, nécessairement limitée dans le temps, au cours de laquelle l'Opérateur acquiert la connaissance de la conduite des installations.*

- Article 4 -

OPERATEUR CONFIRME

*- Domaines d'intervention -*

Les mêmes que l'Opérateur de premier niveau + l'analyse et la maintenance.

- ☛ Dans ce domaine, l'Opérateur assimile et applique les consignes, les modes opératoires et les procédures.
- ☛ Il détecte les anomalies, les signale et demande des solutions ou les propose.
- ☛ Il acquiert les différents degrés de polyvalence.
- ☛ Il exécute des contrôles courants en cours de procédés.

Formation nécessaire : CAP de CAIC + modules analyse / maintenance, ou expérience professionnelle équivalente.

*Handwritten notes and signatures:*  
H. H. P. JG PED JG  
F. B. C. M. T. C. R. S. 25

- Article 5 -

TECHNICIEN DE PREMIER DEGRE

*- Domaines d'intervention -*

Les mêmes que l'Opérateur confirmé + l'ingénierie, l'organisation de son propre travail et la transmission de son savoir.

- ☛ Dans ces domaines, il maîtrise et applique les consignes et modes opératoires.
- ☛ Il détecte les anomalies et les résout dans son domaine de compétences et dans le cadre des responsabilités qui lui sont déléguées.
- ☛ Il organise son propre travail, transmet son savoir et son expérience et fait des propositions d'amélioration.
- ☛ Il exécute des vérifications des paramètres du procédé et en traduit les résultats.

Formation nécessaire : AFPIC 2/BEP de CAIC ou expérience professionnelle équivalente.

- Article 6 -

TECHNICIEN CONFIRME

*- Domaines d'intervention -*

Les mêmes que le Technicien premier degré + la gestion des matières premières et l'information descendante.

- ☛ Il maîtrise, favorise et garantit l'application des consignes et modes opératoires.
- ☛ Il évalue les propositions d'amélioration et permet ou favorise leur réalisation.
- ☛ Il participe à l'organisation du travail de son Unité.
- ☛ Il transcrit les informations et les objectifs en les adaptant au profil de son Unité.

Formation nécessaire : BP Chimie, Bac F6/F7 ou Bac Professionnel de Chimie, ou expérience professionnelle équivalente.

Handwritten notes and signatures at the bottom of the page, including names like "JG", "PFD", "FB", "CTC", and "M", along with initials and a date "10".

- Article 7 -

**TECHNICIEN SUPERIEUR**

*- Domaines d'intervention -*

Les mêmes que le Technicien confirmé.

- ☛ Il analyse et exploite les problèmes et anomalies de façon à en tirer des actions concrètes dans tous les domaines d'intervention.
- ☛ Il initie des démarches permettant la prévention des problèmes et génère des actions prospectives s'inscrivant dans la stratégie générale de l'Unité.
- ☛ Il met en oeuvre les moyens propres à l'atteinte des objectifs fixés à l'Unité.

Formation nécessaire : BTS/DUT de Chimie ou de Biochimie, ou expérience professionnelle équivalente.

- Article 8 -

**CORRESPONDANCE AVEC LES COEFFICIENTS  
DE LA CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE  
DES INDUSTRIES CHIMIQUES**

Afin de permettre la correspondance entre la situation actuelle et celle issue de la réflexion sur l'organisation prospective des ateliers, le parallèle entre chaque niveau de responsabilité et les coefficients de la C.C.N.I.C. s'établit comme suit :

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| - Opérateur de premier niveau  | G II - K 150/160      |
| - Opérateur confirmé           | G III - K 175/190/205 |
| - Technicien de premier niveau | G IV - K 225/235      |
| - Technicien confirmé          | G IV - K 250/275      |
| - Technicien supérieur         | G IV - K 300/325/360. |

*Handwritten signatures and initials:*  
K, AB, HP, JG, PFD, F.B. CNIC, R-51, 225

**3.2 - VALORISATION ET RECONNAISSANCE  
DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES**

**- Article 9 -**

**Entretien d'évolution de carrière**

Les aptitudes acquises ou à acquérir font l'objet d'un entretien périodique d'évolution de carrière en fonction des critères relatifs au niveau de responsabilité de chaque collaborateur.

Au cours de chaque entretien d'évolution de carrière, la date de l'entretien suivant est fixée d'un commun accord. Toutefois, un entretien annuel est garanti au cours des cinq premières années de carrière.

L'appréciation prend également en compte les critères relatifs au niveau de responsabilité supérieur, afin de mettre en évidence les actions qui pourraient être entreprises pour favoriser l'évolution professionnelle, notamment dans le domaine de la formation et de la diversité des expériences dans la filière.

L'entretien est conduit en s'aidant d'un support-type (annexe 2) dont un exemplaire est remis à chacune des deux parties prenantes (Hiérarchie - collaborateur) qui le remplissent et le cosignent. La partie du document traitant de l'évolution de carrière est communiquée au service chargé de la Gestion de l'Emploi et de la Formation, au sein de l'Etablissement.

En cas de désaccord, chaque collaborateur a la possibilité de demander un arbitrage par le niveau hiérarchique supérieur à celui avec qui se sera déroulé le premier entretien. Cette possibilité n'est naturellement pas incompatible avec les voies de recours légales correspondant aux attributions des Délégués du Personnel.

Les critères d'appréciation à prendre en compte sont définis, niveau par niveau, dans les articles suivants.

**- Article 10 -**

**OPÉRATEUR DE PREMIER NIVEAU**

**- Critères d'appréciation -**

- Connaissances techniques nécessaires à l'exercice de la fonction, -
- Respect des règles de l'art propres au métier, des procédures et des consignes,
- Contribution à la vie de l'équipe de travail,
- Aptitude à rendre compte des résultats de son travail et, le cas échéant, des anomalies constatées,
- Efforts réalisés pour progresser dans son travail et pour se donner les moyens d'évoluer,

Sans des responsabilités. JG  
F.B. PFD J. R. J.S.

- Article 11 -

OPERATEUR CONFIRME

*- Critères d'appréciation -*

Mêmes critères que l'Opérateur de premier niveau :

- Aptitude à effectuer des travaux de natures différentes, au sein de la filière (polyvalence),
- Maintien de l'outil de travail en bon état de fonctionnement, que ce soit en effectuant cette tâche lui-même, ou en déclenchant les actions nécessaires à cet entretien,
- Aptitude à proposer des idées pouvant améliorer le travail.

- Article 12 -

TECHNICIEN DE PREMIER DEGRE

*- Critères d'appréciation -*

Mêmes critères que l'Opérateur confirmé :

- Aptitude à s'adapter à une nouvelle tâche, à une nouvelle façon de travailler ou à toute initiative nouvelle,
- Initiatives prises dans l'exécution de son travail, notamment face à des situations imprévues,
- Aptitude à réaliser sa tâche de façon autonome, dans le respect des objectifs de l'équipe de travail, en rendant compte des résultats de son action (autonomie active),
- Sens de l'information : aptitude à informer ses collègues, collaborateurs et supérieurs,
- Sens de la formation d'autrui : aptitude à transmettre son savoir.

*Handwritten signatures and initials:*  
JG (PF) \$ MK  
F.B CN FC A. M TS

- Article 13 -

TECHNICIEN CONFIRMÉ

*- Critères d'appréciation -*

Mêmes critères que le Technicien de premier degré :

- Aptitude à imaginer des solutions nouvelles aux problèmes rencontrés à l'occasion du travail, en prenant en compte les ressources disponibles et les contraintes réglementaires,
- Capacité à prendre en compte les avis et conseils des collègues et supérieurs, et à exprimer le sien,
- Animation : aptitude à susciter et à coordonner le travail d'une équipe.

- Article 14 -

TECHNICIEN SUPÉRIEUR

*- Critères d'appréciation -*

Mêmes critères que le Technicien confirmé :

- Esprit d'analyse / compréhension : aisance avec laquelle le Technicien supérieur est capable d'assimiler une consigne, une information ou une explication technique,
- Réflexion : capacité à prendre du recul par rapport à son travail immédiat de façon à prévenir les problèmes et à anticiper les solutions.

HP  
JG  
F.B CNTIC  
PFD  
A. H  
T.S.

**3.3 - MISE EN OEUVRE DE L'ACCORD**

**- Article 15 -**

L'Entreprise s'engage à mettre en oeuvre dès la signature du présent accord les premiers entretiens individuels de carrière de façon à ce que, pour chacun des trois Etablissements relevant du périmètre de l'accord :

1/3 des entretiens ait lieu au cours du 1er semestre de mise en oeuvre,

1/3 des entretiens ait lieu au cours du 2ème semestre de mise en oeuvre,

le dernier 1/3 au cours du 3ème semestre de mise en oeuvre.

**- Article 16 -**

Les Directions de la Production chimique et biochimique ainsi que les responsables hiérarchiques feront des entretiens individuels de carrière un objectif prioritaire.

**- Article 17 -**

Les parties signataires conviennent de se réunir au terme de chacun des trois premiers semestres d'application du présent accord pour tirer un bilan de la mise en oeuvre des entretiens effectués, le premier bilan devant intervenir en Mars 1994.

**- Article 18 -**

Au cas où les bilans feraient apparaître un écart entre les compétences individuelles, telles qu'elles auront pu être appréciées lors des entretiens, et les niveaux de responsabilité effectivement occupés, des mesures appropriées seront alors mises en oeuvre, si nécessaire au moyen d'un budget spécifique.

**- Article 19 -**

Les Comités d'Etablissement des différents sites concernés seront tenus informés régulièrement, et au moins une fois par an, de l'application des dispositions du présent Accord, dans les domaines suivants :

- Nombre d'entretiens de carrière effectués dans l'année,
- Plans de formation prévus et réalisés à la suite des entretiens,
- Evolution de la pyramide des niveaux de compétences.

De même, les Comités d'Etablissement seront tenus informés des problèmes rencontrés, le cas échéant, à l'occasion de la mise en oeuvre du présent accord.

*[Handwritten signatures and initials]*  
JG PFD  
F. B. CN. Y. C. 97  
ALS

**3.4 - DISPOSITIONS FINALES**

**- Article 20 -**

Les dispositions du présent accord sont à valoir sur toutes mesures légales, réglementaires ou conventionnelles susceptibles d'intervenir et ayant le même objet.

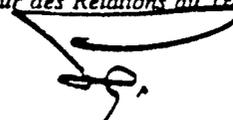
**- Article 21 -**

Le présent accord sera déposé en 5 exemplaires, à la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi de Paris ainsi qu'au secrétariat-greffe du Conseil des Prud'hommes, conformément aux prescriptions de l'article L.132.10 du Code du travail.

Fait à \_\_\_\_\_, le 23 septembre 1993

Pour la Société

Directeur des Relations du Travail



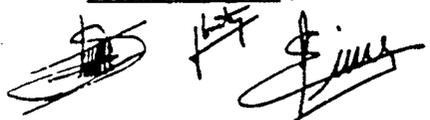
Chef d'établissement



Pour la CFDT :



Pour la CFE-CGC :



Pour la CFIC :

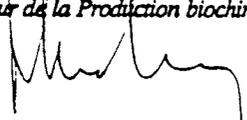


Autres membres du Groupe paritaire :

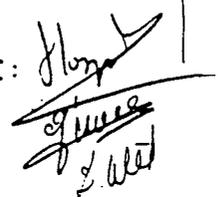
Directeur de la Production chimique



Directeur de la Production biochimique



Pour la CGT :

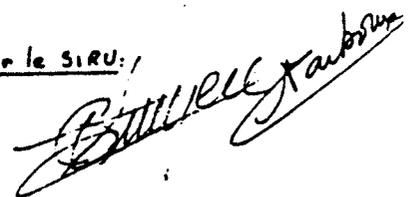


Pour la CGT-FO :

Pour la CSL :

P. Duf...

Pour le SIRU :





CÉREQ

Dépôt légal 2e trimestre 1995





**Études :  
derniers ouvrages parus**

**n° 57 - La gestion prévisionnelle des compétences**

**La méthode ETED**

*Décembre 1990 ( 100 F)*

**n° 58 - Dix ans d'insertion professionnelle des jeunes  
à l'issue de l'enseignement technique court**

**(CAP - BEP)**

*Février 1991 (110 F)*

**n° 59 - Régions, formation, emploi :  
démarches et méthodes**

*Mai 1991 (150 F)*

**n° 60 - Le niveau III de formation (BTS - DUT...)**

**Crise de croissance ?**

*Novembre 1991 (150 F)*

**n° 61 - Le système de formation professionnelle  
en République Fédérale d'Allemagne :**

**résultats de recherches françaises et allemandes**

*Février 1992 (150 F)*

**n° 62 - Le crédit agricole acteur de ses mutations :  
contrat d'études prévisionnelles**

*Mai 1992 (180 F)*

**n° 63 - La fonction logistique :**

**une nouvelle fonction dans l'entreprise**

*Juillet 1993 (150 F)*

**n° 64 - La décentralisation de la formation :  
marché du travail, institutions, acteurs**

*Novembre 1993 (150 F)*

**n° 65 - Les conventions collectives de branche :  
déclin ou renouveau ?**

*Novembre 1993 (180 F)*

**n° 66 - L'apprentissage coopératif en Rhône-Alpes :  
portée et limites d'une politique novatrice (1988-1993)**

*Décembre 1994 (90 F)*

**A**u cours de ces dernières années les entreprises de la chimie fine ont connu, comme d'autres, deux évolutions majeures qui modifient le mode de gestion traditionnel des carrières des ouvriers :

- un décloisonnement hiérarchique et fonctionnel des postes de travail et une valorisation des savoirs et savoir-faire acquis reconnus sous la notion de compétence ;
- une élévation du niveau de formation initiale des jeunes ouvriers due à la scolarisation croissante de la population.

Ces transformations ont amené une évolution des critères d'évaluation des emplois et des hommes. La prise en compte des compétences individuelles est porteuse d'une révision des référentiels d'emplois ainsi que des règles de progression de carrière.

La question centrale posée est celle du fonctionnement du marché interne du travail de l'entreprise, du mode de production des règles de classification et de gestion des carrières dans un contexte général de transformations techniques et organisationnelles de la production que connaît l'entreprise.

L'enquête sur laquelle s'appuie ce travail a été réalisée au sein d'un établissement appartenant à un grand groupe de chimie fine. Elle comprend un traitement statistique des données du fichier d'emploi de l'établissement et une série d'entretiens auprès des principaux responsables de l'établissement, des différentes catégories de salariés de la fabrication, des services techniques et des laboratoires.



10, Place de la Joliette - BP 176 - 13474 Marseille Cedex 02  
Tél : (16) 91 13 28 28 Fax : (16) 91 13 28 80

Diffusion :  
La Documentation française  
29, quai Voltaire - 75 340 Paris Cedex 07  
Tél : (1) 40 15 70 00 Télex : DOCFRANC 204 826



**Prix : 150 F**

ISSN : 0767 - 616  
ISBN : 2 - 11 - 089030 - 4