
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET
DU TRAVAIL EN ENTREPRISE

ENTREPRISES - GESTIONS - QUALIFICATIONS

*Contributions du CEREQ et de ses centres
inter-régionaux associés*

SPECIMEN

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL



**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET
DU TRAVAIL EN ENTREPRISE**

ENTREPRISES - GESTIONS - QUALIFICATIONS

*Contributions du CEREQ et de ses centres
inter-régionaux associés*

Février 1986

SOMMAIRE

Présentation

1	La flexibilité de la main-d'oeuvre F. HERAN	1 à 10
2	De la gestion des postes à la gestion du personnel Y. DUPUY - M. OURTAU	1 à 14
3	L'évolution de la gestion de la main-d'oeuvre S. CELERIER	1 à 25
4	A la recherche des groupes professionnels P. ZARIFIAN	1 à 16
5	Incertitude économique et fonctionnement des entreprises : le rôle décisif de la fonction commerciale E. VERDIER	1 à 28
6	Les nouvelles méthodes de gestion : une réponse à l'incertitude économique M.B. ROCHARD	1 à 17
7	Flexibilité organisationnelle et enjeu salarial Observation d'une entreprise F. FARIA DE OLIVEIRA	1 à 14
8	Une conjonction de transformations génératrice d'un basculement des conditions de la productivité P. CHASKIEL - B. FRIOT - H. LHOTEL	1 à 21
9	Les T.A.M. dans la production de matériel électronique professionnel C. LENEVEU - C. TURBELIER	1 à 12
10	Formes d'entreprises : le cas d'un échelon intermédiaire entre entreprise et établissement, la division F. ABILLAMA	1 à 7
11	La recomposition des groupes socio-professionnels dans le textile C. AGACHE - M. SUEUR	1 à 35
12	Flexibilité de l'emploi et mutations techniques M. AGNES	1 à 16
13	Gestion de l'emploi et recours aux contrats à durée déterminée M. KERLEAU - M. LE VAILLANT	1 à 21
14	Gestion sociale, poids des structures et efficacité industrielle C. MARRY - F. RYCHENER	1 à 8

PRESENTATION

L'ensemble des contributions rassemblées dans ce volume de la collection des documents de travail marquent une première étape du Programme d'observation de l'emploi et du travail dans les entreprises. Ce programme, réalisé par le CEREQ et les équipes de recherche qui lui sont associées, bénéficie du soutien du Programme Mobilisateur Technologie Emploi Travail du Ministère de la Recherche, du PIRTEM du CNRS, de la direction de la recherche de la direction générale des Enseignements supérieurs.

L'objectif général du programme est d'aider à repérer et à analyser les grandes tendances d'évolution dans l'utilisation des ressources humaines et dans la structuration des groupes professionnels au sein des entreprises. Plus précisément, on souhaite dégager des formes nouvelles d'usage du travail, qu'elles passent par la formation continue, des systèmes de classification, de l'organisation du travail. La première tâche est donc de les décrire, éventuellement de les typer, telles qu'elles résultent des outils de gestion mis en oeuvre, des pratiques, des objectifs et des organisations émergentes. Il faut ensuite en dégager les cohérences ou les contradictions, et si possible rendre compte de leurs déterminants et de leur probabilité de diffusion.

Pour atteindre cet objectif, un panel d'entreprises faisant l'objet d'enquêtes approfondies sur la base d'une méthodologie commune est en cours de constitution. Le but est d'arriver à un minimum d'homogénéisation des notions utilisées, permettant une certaine comparabilité des résultats et leur cumul. Les entreprises de ce panel seront ultérieurement réenquêtées. Chaque enquête donne lieu à la réalisation d'une monographie communiquée à l'entreprise concernée avec laquelle elle est le plus souvent discutée.

Ce programme est centré sur les aspects micro des transformations actuelles de la gestion de l'emploi dans l'entreprise. Bien entendu, il ne rend pas compte d'emblée des conditions macro-économiques et macro-sociales du développement de ces formes nouvelles d'usage du travail qui doivent faire l'objet d'études spécifiques. Le CEREQ développe par ailleurs des travaux au niveau des secteurs d'activité économiques en collaboration avec le Centre d'étude de l'emploi.

Les textes qui suivent ont été écrits à la fin de l'été 1985. Ils font suite à une première vague d'enquêtes en entreprise menées au cours de l'année 1985. Chaque contributeur était libre de la forme et du thème de sa contribution. Ceci explique la grande diversité des sujets abordés comme des problématiques de ces textes. Destinés à une réunion, rassemblant les participants au programme et dont l'objet était de nourrir et de susciter la réflexion commune, ces textes comportent de nombreuses imperfections. Cependant, il est apparu utile d'assurer une plus grande diffusion de ces travaux non seulement parce qu'ils portent témoignage d'un travail empirique et d'une réflexion en cours mais aussi car leur contenu est suffisamment riche pour susciter l'intérêt d'un lecteur extérieur.

Les développements qui suivent ne cherchent pas à résumer l'ensemble des textes ni à ordonner strictement l'apport de ces contributions. Plus simplement, ils proposent une lecture, parmi d'autres possibles, et tentent d'attirer l'attention sur des questions communes à plusieurs textes.

Cette lecture s'ordonne autour de deux thèmes. Le premier est celui de la transformation des formes organisationnelles et des formes de gestion des entreprises. Le second concerne la structuration des groupes professionnels au sein de l'entreprise.

1. LES ENTREPRISES, LA GESTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

L'un des écueils classiques sur lequel bute souvent l'analyse de l'entreprise tient à son unidimensionalité. L'étude se centrant sur la gestion du personnel s'intéressera certes aux autres coordonnées de l'entreprise mais les convoquera selon une méthode souvent ambiguë parce qu'univoque : ainsi la position de l'entreprise sur son marché pourra être prise comme un déterminant strict "expliquant" le recours, par exemple, aux contrats à durée déterminée ; au contraire on pourra la considérer comme un simple "décor" dans le face à face employeur-salariés que constitue la gestion de la main-d'oeuvre.

Sans apporter une réponse alternative définitive aux difficultés évoquées, la méthode d'enquête sur laquelle sont fondées les contributions rassemblées ici paraît bien esquisser des éléments de réponse. Cherchant à s'intéresser aux divers domaines de la gestion et à leurs relations réciproques, la méthode permet, semble-t-il, de rechercher, sinon de dégager, des "cohérences" d'entreprises, qui tiennent à la prise en compte simultanée des

rapports que celles-ci nouent avec leur environnement et de leurs modalités de fonctionnement interne. Beaucoup de contributions insistent sur les règles et outils de gestion existants ou en transformations les plus divers. Les uns et les autres constituent autant d'équipements, qu'il s'agisse d'un système de gestion d'atelier informatisé ou d'une procédure d'affectation du personnel (règle de mobilité) qui visent à régulariser les relations entre les agents au sein de l'entreprise comme avec ses partenaires extérieurs, sous-traitants, fournisseurs, clients.

1.1 Le rapport de l'entreprise à son environnement

L'approche esquissée ci-dessus évite une lecture des transformations des entreprises en terme d'ajustements ou d'adaptations simples à des stimuli ou des chocs extérieurs. L'évolution des marchés, les rapports de concurrence, le progrès technique sont évidemment pris en compte mais, en règle générale, sont inclus dans une analyse des procédures selon lesquelles l'entreprise construit son rapport à l'environnement et, de la sorte, organise les différents domaines de sa gestion.

Ainsi, à un premier niveau, la contribution de Eric Verdier montre comment les entreprises "investissent" pour structurer et régulariser leur relation à la clientèle, notamment lorsqu'elles cherchent à passer d'une production banalisée et homogène à une gestion répondant "à la commande" de produits diversifiés. La prévalence de la fonction commerciale et de la question de la qualité qu'exige la construction de ces nouveaux rapports avec les fournisseurs et les clients va entraîner une modification des rapports entre les fonctions ; en dépend une capacité stratégique d'action et d'anticipation sur le marché, qui ne sera pas sans conséquences sur les qualifications. Mais ce sont également les formes même de l'entreprise, sa structuration en divisions, en lignes de produits, en groupes d'établissements qui peuvent être sollicitées pour aider à construire ces rapports avec l'environnement. Ainsi, tant F. Abillama que M.B. Rochard montrent comment des groupes industriels de grande taille parviennent à concilier une formalisation très poussée de la gestion et une capacité d'adaptation et d'anticipation très rapide. Insistant plus particulièrement sur les procédures de planification et de négociation internes, M.B. Rochard explicite que leur finalité est continuellement rappelée par un principe de gestion simple qui s'impose comme une règle de comportement, antidote du risque de bureaucratisation : "livrer un produit identique possédant

les mêmes caractéristiques et les mêmes performances, quel que soit le lieu de fabrication ou de vente". Bien plus, cette stabilisation de la relation client-fournisseur (il s'agit de biens d'équipement) est une condition indispensable de la régularité des procédures de gestion internes. En découle la qualité des engagements réciproques de l'entreprise et de sa main-d'oeuvre et, par là, la prévisibilité des comportements des uns et des autres en cas de changement dans l'organisation de la production ou dans les caractéristiques du produit.

Les choix et orientations de gestion traduisent une attitude générale de l'entreprise dans son rapport aux nouvelles conditions économiques. M. Agnès fait ressortir la continuité qui existait dans une entreprise du textile entre une forte instabilité de ses commandes et le mode de gestion du personnel : garantir en premier lieu une capacité de réponse rapide aux flux de commande et "donc" s'assurer de la cohésion du collectif de travail, quitte à s'appuyer sur un personnel en surnombre, afin de se prémunir en outre contre l'absentéisme structurel.

Ainsi la plupart des contributions esquissent-elles de façon partielle la cohérence et les tensions pouvant exister entre un rapport nouveau et à construire pour l'entreprise avec son environnement et les différentes composantes de son organisation et de sa gestion interne. Ces dernières connaissent des rythmes de transformation variés.

1.2 Gestion des mobilités et des compétences

La plupart des contributions explicitent l'ambiguïté du terme flexibilité communément associé aux nouvelles exigences qui pèsent ou pèseraient sur les entreprises. F. de Oliveira, abordant l'un des problèmes clé posés aux entreprises du panel, à savoir la maîtrise des coûts de production insiste sur la pluralité des procédures d'ajustement des encours de production ou des avances sur salaires au volume des commandes : gestion à flux tendus, aménagement d'horaires, polyvalence. Plus précisément, il dégage la difficulté à lier des procédures pour les rendre compatibles et donc opératoires : capacité à mettre sur pied dans le même temps une nouvelle organisation fonctionnelle, une redéfinition des postes de travail et des règles de gestion du personnel (classification notamment) suffisamment durables pour régulariser les rapports internes comme les relations avec le marché.

F. Héran propose une typologie de "flexibilité" qui chacune associe, selon des temporalités différenciées, des investissements puisant dans des ressources variées : progrès techniques, nouvelles formes d'organisation du travail et/ou de la production, élévation du niveau de compétence de la main-d'oeuvre, précarisation du statut.

La recherche d'une plus grande polyvalence des personnels, d'une gestion des compétences disponibles -et non plus (seulement) des postes de travail-, et d'un engagement plus important des salariés dans leur travail sont les trois objectifs les plus souvent affichés dans les firmes enquêtées. La quasi totalité des contributions abordent les problèmes liés à ces objectifs dont la compatibilité n'apparaît pas toujours évidente et qui se heurtent de toute façon aux formes d'organisation et aux rapports sociaux antérieurs.

La polyvalence

Notion imprécise, la polyvalence renvoie à un élargissement du champ de compétence des salariés susceptible d'assurer une amélioration du temps d'engagement des équipements ou/et une meilleure qualité du produit. Selon les cas, elle renverra à une mobilité de la main-d'oeuvre sur une gamme de postes restreinte, à une nouvelle répartition fonctionnelle du travail (maintenance, production) ou à une polytechnicité.

Dans les textes de M.B. Rochard, de F. Oliveira, on trouvera des formes de polyvalence très différentes, très fortement connectées sur une nouvelle gestion de la production dans le premier cas, connectées sur la variabilité de la demande dans le second cas. Les retards ou même les ratés que rencontre la mise en oeuvre de cette polyvalence sont particulièrement significatifs de la difficulté pour l'entreprise de mettre en cohérence différentes formes organisationnelles, outils de gestion, ou systèmes de classement. Notamment, la polyvalence dans sa forme extrême fait perdre tous sens à la notion de qualification comme le montre l'exemple présenté par F. Oliveira. Tous les outils, classification et système de salaire par exemple, qui sont liés directement à la qualification posent alors problème sans cependant être toujours remis en cause, ne serait-ce que pour éviter un glissement incessant des formes d'organisation : ainsi la distinction OQ/OS renvoie-elle dans l'entreprise étudiée à la seule ancienneté différenciée des ouvriers. C'est un moyen de résoudre l'un des écueils de la polyvalence : le surcoût qu'elle peut

représenter (la polyvalence peut être assimilée à une surcapacité de production) si elle agglomère des tâches de niveaux techniques différents. Pour les salariés, le problème est analogue puisque se pose pour eux, comme le montre le texte précité ainsi que ceux de C. Marry/F. Rychener et S. Célérier, la question de leur identité, qui devient d'autant plus incertaine que leur qualification est une qualification maison et non une qualification liée à la possession d'un titre scolaire. La polyvalence devient bien alors une solution alternative à une mobilité de la main-d'oeuvre entre l'entreprise et son environnement ; elle est une polyvalence essentiellement interne : "une profession sans métier et sans qualification particulière" donc non transférable sur le marché du travail. Une telle orientation de la polyvalence n'est pas bien sûr sans être contradictoire sur moyen terme avec la flexibilité du marché du travail par ailleurs si souvent mise en avant.

La gestion des compétences

La polyvalence a pour conséquence d'introduire en terme de gestion une distinction entre le poste de travail et son salarié. Détaché en quelque sorte de son poste, le salarié devient une ressource pouvant faire l'objet d'une gestion liée directement aux objectifs de la production et susceptible d'être évaluée, modifiée, valorisée. On trouvera de nombreux éléments sur ce point dans les textes de M.B. Rochard, de S. Célérier et P. Zarifian. Cette gestion des compétences, balbutiante car souvent peu instrumentée, se heurte peut être à la distinction évoquée par F. Rychener et C. Marry entre "une gestion sociale" qui est surtout l'apanage du service du personnel et une gestion technique des postes de travail et de l'affectation du personnel soumise aux contraintes de court terme et qui est l'apanage des responsables de la production.

En creux se joue probablement une redéfinition de ce que sont les postes de travail comme le montre S. Célérier, au travers de règles nouvelles d'allocation sur des groupes de postes : cette redéfinition tente de répondre à l'incertitude sur les évolutions économiques et à ce qui est perçu comme une complexification des activités. Autrement dit, les textes cités montrent bien en quoi les problèmes rencontrés par les entreprises ne sont pas réductibles à l'émergence de nouvelles qualifications, ni non plus à des transformations de la seule organisation du travail. Ce sont bien les formes mêmes de repérage,

définition, mesure, classement de la qualification et leur intégration dans des instruments de gestion participant à la recherche de cohérence de l'entreprise qui sont en jeu.

Cet élargissement du champ d'intervention des personnes suppose une transformation des caractéristiques individuelles des salariés d'autant plus importante et difficile à mettre en oeuvre que les modalités antérieures de gestion reposaient sur des règles ou coutumes "fixant" la main-d'oeuvre. Dans le même esprit, C. Marry et F. Rychener insistent sur l'autonomie de la gestion de la main-d'oeuvre en tant que gestion d'un rapport social. Elles montrent ainsi que les "exigences de la production" ne sauraient trouver leur prolongement simple dans une restructuration du personnel qui ajusterait immédiatement les compétences collectives et individuelles. C. Leneveu explicite cette question à propos des techniciens et des agents de maîtrise. Cet ensemble de contributions insiste donc sur la difficulté à rompre avec les modes de socialisation antérieurs, passant par des relations de personne à personne, des réseaux de recrutement familiaux, des modes de rémunération sur rendement individuel, particulièrement longs et difficiles à dénouer. En quelque sorte, la gestion du "rapport social" réinscrit en permanence l'histoire de l'entreprise et de la constitution progressive de son personnel au coeur des transformations en cours.

1.3 Le renouvellement de la main-d'oeuvre

Si au travers de la polyvalence et de la gestion des compétences, on voit émerger la gamme des transformations internes à l'entreprise, la gestion de ces dernières par l'entreprise ne peut s'appuyer sur des ressources dont la mise en oeuvre soulève à l'évidence de nombreuses difficultés compte tenu des situations existantes. Cette tension entre des règles, qui frappées d'une stabilité parfois de longue période, assurent et conditionnent le fonctionnement régulier et immédiat de l'entreprise, et des redéfinitions de la gestion qui cherchent à répondre ou anticiper sur le changement, s'avère particulièrement patente dans les politiques de recrutement et de renouvellement de la main-d'oeuvre.

Plusieurs textes abordent d'abord la question sous l'angle du partage entre le travail précaire et la main-d'oeuvre stable, donc la question de l'arbitrage entre contrats de court et de long termes.

M. Kerleau et M. Levailant prenant exemple d'une entreprise recourant massivement aux contrats à durée déterminée apportent des précisions importantes sur les ajustements entre la transformation de la main-d'oeuvre et les remodelages de l'organisation productive. L'entreprise de presse étudiée vise, elle aussi, à instaurer la polyvalence afin de favoriser, dans le cadre de la gestion du personnel, une adaptation des interventions des différentes catégories de personnel aux variations de charge. Ceci dit, l'insistance est mise sur la difficulté à concevoir à priori le type de combinaison qui, in fine, s'instaurera entre nouvelle configuration technique et structures professionnelles (journalistes/administratifs/ouvriers). Dès lors, les auteurs expliquent comment, dans le cadre d'un compromis dont les termes sont largement partagés dans l'entreprise, le recours aux contrats à durée déterminée s'est imposé comme instrument privilégié de cette phase de transition entre deux configurations technico-organisationnelles. Plus précisément, ils font ressortir que cette diffusion de formes précaires d'emploi s'est réalisée d'autant plus facilement qu'elle reposait sur une tradition sectorielle et des réseaux de recrutement occasionnels largement décentralisés dans les divers services. En outre, cet exemple souligne la pertinence de la distinction emploi permanent et effectifs réels dont les limites apparaissent en cas de transformations radicales des modes de gestion. J.P. Dupuy et M. Ourteau abordent cette question sous l'angle de la mesure des effectifs pour insister sur l'ambiguïté des définitions standardisées (dans les diverses enquêtes à caractère obligatoire) du nombre des salariés employés. D'autres contributions font apparaître les contradictions entre d'une part des choix de qualité et d'autre part le recours à une main-d'oeuvre précaire.

Un second aspect du renouvellement du personnel, thème très présent dans les contributions, tient dans le recrutement de jeunes comme mode de résolution des problèmes de main-d'oeuvre rencontrés. En raison de l'importance considérable des efforts à fournir pour faire changer de niveau l'ensemble de la main-d'oeuvre peu qualifiée, la formation n'apparaît pas à elle seule comme une solution à ces problèmes. Ainsi M. Rychener, S. Célérier, C. Leneveu montrent comment, dans un contexte de faible croissance des effectifs, c'est autour de la maîtrise et des techniciens que se polarisent les problèmes. C'est par une transformation de ces catégories, via des recrutements différents, que peuvent être introduits de nouveaux savoirs, un nouveau type

de main-d'oeuvre. Le développement du recrutement de jeunes BTS n'est donc pas lié à la seule émergence de postes supposés correspondre à ce niveau de formation, ni à un marché du travail offrant l'opportunité de les recruter mais plus profondément apparaît comme un moyen d'échapper aux contraintes liées à ce que sont les qualifications dans l'entreprise, c'est-à-dire à ce qu'est la main-d'oeuvre à un moment donné. Simultanément, ressortent les tensions qui résultent de tels choix, qu'il s'agisse de clivages internes nouveaux au sein de la main-d'oeuvre, de l'avenir professionnel des jeunes concernés. Les diplômés, comme le montre F. Rychener et C. Marry peuvent ainsi se retrouver au niveau le plus bas dans une position d'attente et la relation entre diplôme et classification se trouver inversée. Tout ceci pour le moins relativise :

- le rôle grandissant que jouerait le diplôme dans les recrutements et comme facteur de développement d'une qualification plus transversale facilitant les mobilités sur le marché du travail ;

- l'exigence avancée d'une professionnalisation de l'ensemble de la main-d'oeuvre alors qu'est attribué, dans certaines firmes, un rôle clé aux seuls techniciens et agents de maîtrise ;

- le caractère supposé durable et surtout général d'une élévation des niveaux de formation requis.

o o
o

Afin de redéfinir leur rapport à un environnement et par là même modifier leur gestion et leurs structures internes, les entreprises puisent donc conjointement dans des ressources diversifiées dont l'efficacité dépend essentiellement de leur mise en oeuvre conjointe. On a évoqué à ce propos la cohérence d'ensemble entre différents instruments de gestion, règles et formes organisationnelles. On a évoqué également les difficultés d'émergence de formes nouvelles concomitantes de formes anciennes et de comportements ancrés dans une histoire de l'entreprise et dans les caractéristiques des personnes. Ces deux difficultés expliquent les mouvements contradictoires observés.

Les formes anciennes apparaissent souvent comme des immobilisations dont le renouvellement est somme toute moins rapide et moins facile

que ne l'est le renouvellement des machines et des équipements matériels, comme c'est le cas lors de l'installation d'équipements automatisés.

Ceci n'est, bien sûr, pas spécifique de la gestion du personnel. Ainsi le travail de M.B. Rochard suggère que les différences entre rapports de sous-traitance d'un côté, gestion du personnel de l'autre, sont assez minces : en particulier, s'affirme un même type d'engagement réciproque du donneur d'ordre et de ses sous-traitants que celui de l'employeur et de ses salariés. Il est d'ailleurs symptomatique que les modalités de planification situent sur le même niveau l'équipement matériel, la gestion du personnel, les procédures d'affectation (internes ou externes) de la production. Cet ordonnancement original débouchant sur une capacité d'ajustement et de transformation importante est lui aussi inscrit dans l'histoire des outils de gestion de cette entreprise.

Dès lors, un système de gestion de la production ou de la qualité n'apparaît pas comme étant en soi nécessairement plus malléable que la gestion du personnel. En effet, chaque outil de gestion quel que soit son champ d'application cristallise des comportements individuels et collectifs, parfois très datés mais délicats à réformer ou abolir compte tenu des compromis, explicites ou occultes, les plus divers qu'ils ont institués.

La cohérence n'est nécessairement pas facile à saisir, ne serait-ce que parce que les contradictions entre différentes formes de gestion, par exemple, sont inhérentes au fonctionnement de l'entreprise et parce qu'elles sont au coeur de sa dynamique. Il est frappant de constater que certaines formes de salaires au rendement ne sont pas dévalorisées au sein même d'organisations du travail interdisant toute mesure réelle de la productivité individuelle. L'exigence de "points fixes" implique donc au sein de l'entreprise des rythmes de transformation diversifiés. De tels décalages temporels révèlent les risques d'incohérence qu'est susceptible de contenir un projet de modernisation aussi nécessaire qu'il puisse paraître, si l'on se réfère simplement aux évolutions de l'environnement économique.

L'intérêt du programme d'observation de l'emploi et du travail dans les entreprises résidera dans sa capacité à dégager des modèles de comportement et d'organisation d'entreprises assez contrastés. Ceci suppose des modalités de collecte et de mise en forme de l'information suffisamment standar-

disées pour que l'on puisse parler de modèle et pas seulement de cas d'espèce. Les modalités de gestion pourraient ainsi devenir un facteur de regroupement des entreprises aussi important que la communauté de biens à fabriquer et à commercialiser.

2. LA GESTION DES GROUPES PROFESSIONNELS

Les contributions montrent que la gestion de la main-d'oeuvre n'est pas homogène du point de vue des groupes auxquels elle s'adresse et des problèmes qu'elle cherche à traiter. Ces derniers conduisent la gestion à opérer des différenciations au sein de la main-d'oeuvre.

Le programme POETE ne permet pas une analyse détaillée de l'activité des groupes professionnels. Par contre, on dispose d'informations plus précises sur la façon dont ces groupes sont appréhendés et jugés par les gestionnaires et sur les problèmes auxquels ces derniers cherchent à répondre. Autrement dit, les catégories dans lesquelles parlent les gestionnaires sont déjà des modes d'analyse en "action" qui nous font voir les groupes professionnels sous l'angle de la politique que l'on veut leur appliquer. Il y a là des indices importants sur la façon dont les groupes professionnels contribuent à structurer l'entreprise et à susciter ou freiner son évolution.

2.1 Les opérations de catégorisation

La gestion de la main-d'oeuvre repose sur des catégorisations qui constituent déjà un acte central de gestion. Plusieurs contributions traitent de celles-ci et essaient d'analyser le sens qu'elles prennent actuellement dans les entreprises.

Deux types de résultats peuvent être mis en avant :

- une interrogation des gestionnaires sur les instruments formels de catégorisation utilisés jusqu'alors, compte tenu du renouvellement des objectifs de gestion de la main-d'oeuvre ;
- une mise en relief de la catégorisation comme élément de structuration des rapports sociaux dans l'entreprise et du fait qu'elle fait l'objet, en tant qu'enjeu social, d'une attention particulière de la part des directions d'entreprises.

Une remise en cause des catégories établies

Comment "identifier" et "penser" les différentes catégories de main-d'oeuvre par rapport aux objectifs que l'on se fixe ? Cette question est à l'ordre du jour pour les directions d'entreprise, et son caractère général, transversal à l'ensemble des entreprises du panel est déjà un résultat significatif. Les anciennes catégories et/ou celles dont l'usage s'est socialisé (nomenclatures statistiques, classifications...) fonctionnent mal et un certain renouvellement commence à s'imposer.

Plusieurs situations peuvent être distinguées.

. Dans un premier cas, la catégorisation de la main-d'oeuvre en vigueur semble "gripper" sans qu'il y ait encore renouvellement. Cette situation est indiquée dans la contribution de P. Zarifian. Il montre comment une entreprise de l'ameublement au moment où elle doit faire face à une forte montée de la diversification de ses produits et à un déplacement vers le haut de la qualité, rencontre des difficultés pour identifier les caractéristiques de la main-d'oeuvre, -qu'il s'agit désormais de faire valoir,- et pour sélectionner les personnes les plus capables de les porter. Cette entreprise distingue au sein de la fabrication trois types de main-d'oeuvre : les ouvriers non-qualifiés, la maîtrise et une petite minorité de régleurs. Cette distinction est très largement acceptée dans l'entreprise et renvoie en négatif à l'image du métier qui s'est constitué dans ce type d'industrie : l'ouvrier non qualifié est à priori facilement identifiable dans la mesure où il est "sans métier", à la fois par absence de formation initiale et par la nature parcellaire des opérations qu'il réalise dans l'entreprise.

Un tel type de distinction est aujourd'hui en crise. Immédiatement, dans l'entreprise, il faut opérer une sélection afin de constituer un nouvel atelier. A terme, c'est la majorité de cette main-d'oeuvre qui devra "travailler autrement". Selon P. Zarifian, cette crise se manifeste par un état de confusion car aucune autre distinction pertinente n'a été établie soit pour opérer des différenciations au sein de la catégorie des non-qualifiés, soit pour réviser plus radicalement cette "forme de jugement". Cette confusion se manifeste notamment par un éclatement de l'évaluation portée par différents responsables de l'entreprise sur les capacités de la main-d'oeuvre à évoluer. Certains d'entre eux demandent la définition de nouveaux critères de classement qui

seraient en rupture avec la classification de branche ; demande encore isolée, non satisfaite, mais qui bousculerait fortement les hiérarchisations établies.

• Un second cas est analysé par C. Leneveu. Il s'agit d'une entreprise qui a produit sa propre catégorisation en s'écartant explicitement des critères proposés par la classification de branche. Pour les techniciens, il est utilisé deux dénominations qui définissent deux grandes catégories : les techniciens de production et les agents techniques. Cette pratique donne à l'aspect fonctionnel son importance maximum et se distingue nettement du système proposé par l'accord de classification de la métallurgie, qui insiste au contraire sur le contenu d'activité et le niveau hiérarchique. Cette dénomination spécifique est cohérente avec l'histoire de l'organisation productive dans l'entreprise qui a séparé les techniciens en deux groupes. Elle commence à être remise en cause par l'entreprise, dans la mesure où le recrutement de jeunes techniciens diplômés vient bousculer la catégorisation "fonctionnelle" existante. Comme le montre C. Leneveu, la référence au diplôme et l'introduction de variables concernant l'itinéraire individuel des personnes provoque une sous-catégorisation qui peut, à terme, devenir dominante sans être cohérente avec celle des techniciens.

Ce second type de cas montre bien que les entreprises, qui ont fait l'effort de produire une catégorisation de leur main-d'oeuvre qui leur est propre, peuvent être elles-mêmes en difficulté lorsqu'il s'agit de modifier leur structure et de déplacer les critères principaux d'identification et de classement. Il illustre l'importance croissante prise par la compétence comme critère pour délimiter les différents groupes de salariés au-delà de l'activité ou de la fonction exercée à un moment donné.

• Un troisième cas est étudié par M.B.Rochard. Il illustre une situation, déjà évoquée dans la première partie de cette présentation, assez exceptionnelle mais qui peut, à terme, se diffuser : la construction formalisée d'un nouvel instrument bâti sur des critères d'identification différents des usages établis dans l'entreprise et dans la branche. Cet instrument, un fichier des compétences, peut ainsi s'intégrer dans une démarche de planification "qualitative" de la main-d'oeuvre. Il permettra de disposer d'un historique actualisé de la constitution des compétences de chaque personne pour engager des actions. Son existence accentuera probablement les décalages entre classification, poste occupé et compétences acquises : comment mettre en rapport un découpage du salariat autour "de niveaux de compétences" avec un découpage

organisé autour de la "nature des activités" réalisées par les personnes ?

Ce cas extrême montre bien à la fois les efforts faits par les entreprises pour renouveler les systèmes de catégorisation antérieurs et les tensions qui en résultent dans une période où il y a moins substitution que coexistence d'anciens et de nouveaux instruments.

Les catégorisations et le jeu des rapports sociaux

La catégorisation ne sert pas uniquement à satisfaire des objectifs de gestion. Elle s'inscrit dans une certaine structuration des rapports sociaux et elle est supportée par un certain "accord" entre les protagonistes.

Dans une période de transformation, il peut très bien coexister au sein de l'entreprise une catégorisation "officielle", admise et reconnue par les différents partenaires de l'entreprise, et des catégorisations "officieuses", élaborées de façon peu formalisée, par des responsables qui en font déjà un usage pratique.

Bien-sûr, à un moment ou à un autre, le problème de l'usage de la catégorisation "officielle" est posé.

Deux exemples éclairent ce point.

Le premier est analysé par F. Oliveira lorsqu'il montre comment une direction d'entreprise va assurer le maintien d'une catégorisation "officielle" en vigueur pour régler sa politique salariale et éviter l'enclenchement d'un processus de surenchère quant à l'évaluation des qualifications, alors que sa pratique d'usage de la main-d'oeuvre s'est modifiée. On a vu dans la première partie de ce texte que l'entreprise considère sa main-d'oeuvre comme non qualifiée et la rémunère en tant que telle. Mais parallèlement, l'entreprise sollicite des compétences pour faire face, par la polyvalence, à une plus grande variété de situations techniques et relationnelles qui supposent une connaissance plus étendue du processus de fabrication. Cet usage de la classification "officielle" d'une branche permet de séparer niveau de rémunération et activité effectivement demandée aux ouvriers, et de contenir les revendications salariales en maintenant une référence générale à la "non qualification" et aux rapports qui sont censés lui correspondre. Mais la pratique d'usage de la main-d'oeuvre commence sérieusement à mettre en cause ces rapports et pousse les ouvriers à demander la reconnaissance de la détention d'un métier, et un "traitement" correspondant.

M. Sueur et C. Agache développent un second exemple. Ils montrent, dans une autre entreprise, comment l'identification de la main-d'oeuvre comme main-d'oeuvre non-qualifiée a permis de constituer une identité et une expérience collective du travail, et a permis également d'éviter les cloisonnements et des tensions entre catégories de main-d'oeuvre. Il y eu de longue date accord entre la direction et les salariés pour faire passer la césure différenciant non qualifiés et qualifiés entre les ouvrières de fabrication et les ouvriers d'entretien. Mais une modification récente de la catégorisation de ces derniers (devenus techniciens) et le projet de développement de la polyvalence des ouvrières risquent de déstructurer cette représentation collective et, derrière elle, de déstabiliser les rapports sociaux, qui ont pendant de longues années assuré la croissance de cette entreprise. Il en résulte une hésitation de la direction qui, faute d'avoir élaboré un autre système de catégorisation, évite de développer ouvertement la polyvalence pour ne pas mettre en cause l'équilibre social qui se trouve cristallisé dans l'adhésion au système "officiel" actuel.

Ces deux exemples montrent bien comment la catégorisation n'est pas seulement un acte et un moyen de gestion de la main-d'oeuvre ; elle est aussi une forme qui organise les rapports entre les différents groupes qui constituent une entreprise, dès lors qu'elle devient "visible" et officiellement reconnue. On peut se demander si la "confusion" évoquée plus haut ne se réfère pas à ce double aspect. Dans une période où la présentation de la paix sociale, de l'équilibre, semble être un objectif des directions d'entreprise qui se manifeste de façon souvent contradictoire avec leurs intentions de modification d'usage et de composition de leur main-d'oeuvre. Opérer de nouvelles catégories semble être au coeur de leurs difficultés.

2.2 Le rôle des groupes professionnels

Il apparaît certaines tendances générales lorsque l'on met en relation l'acte de catégorisation d'un côté et la définition du rôle de chaque groupe. On se limitera ici à deux exemples tirés des contributions. Le premier se réfère aux transformations en cours du rôle de la maîtrise, le second concerne le recours accru à la notion de compétence, ce qui pose le problème même de l'identification de ces groupes.

Les interrogations sur le rôle de la maîtrise

La quasi totalité des contributions évoque le problème de la maîtrise. F. Rychener et C. Marry insistent plus particulièrement sur deux points.

Dans plusieurs entreprises, l'embauche récente de jeunes, munis de formations techniques élevées, apparaît comme un moyen de modifier la composition de la maîtrise et comme une réponse à court terme aux exigences nouvelles de la production (automatismes, lancement de produits nouveaux, gestion de la qualité...). Cela donne un rôle clé à la nouvelle maîtrise dans la conduite du changement. Mais n'est ce pas une façon de bloquer le renouvellement des compétences ouvrières et donc de contourner le problème d'un relèvement de la professionnalisation de la main-d'oeuvre d'atelier ?

Par ailleurs, l'usage qui est fait des classifications intègre mal, comme nous l'avons vu, cette arrivée de jeunes diplômés, dans la mesure où la référence au diplôme n'est pas un critère central de classement et ne peut le devenir sans perturber les conventions établies dans les entreprises. Il en résulte un risque important d'insatisfaction pour les jeunes.

Ce qui se précise au travers de cet exemple, c'est la diffusion d'un double système de catégorisation, générateur de fortes tensions et qui s'exprime à la fois dans :

- la distinction d'une nouvelle "catégorie", les jeunes diplômés de niveau bac+2, référée aux transformations que les dirigeants d'entreprise cherchent à opérer dans les conditions de réalisation de la production. Cette nouvelle catégorie de personne ne peut toutefois agir concrètement dans l'entreprise qu'en s'insérant dans les rôles définis par la division du travail, et donc qu'en se rapportant à une autre catégorie (ie les agents de maîtrise) qui se trouve construite sur d'autres critères que le diplôme. Il en résulte ce que l'on pourrait appeler un "brouillage" : ces jeunes doivent-ils être définis comme techniciens ou comme agents de maîtrise ? Doivent-ils faire l'objet d'une gestion particulière ou être repris dans une gestion globale qui est faite à la maîtrise ? Comment maintenir une homogénéité générale dans la façon de "traiter" les différentes catégories de salariés ? Et donc comment maintenir l'usage d'une seule classification (sinon en la distordant par une multiplication des entorses à la règle) ?

- le renforcement paradoxal du rôle de la maîtrise, défini comme un groupe "stratégique". Ceci est paradoxal car les directions en font un agent privilégié de transformation en déstabilisant les principes mêmes sur lesquels cette maîtrise s'est constituée historiquement sans pour autant parvenir à renouveler aujourd'hui sa définition. Si la référence au diplôme et à la technicité est apte à modifier le profil des personnes destinées à occuper la "fonction" de maîtrise, elle ne représente pas un principe alternatif quant au rôle effectif de cette maîtrise au sein de la division du travail. Là aussi, les deux formes de catégorisation se confrontent et cela se traduit par les réticences des jeunes diplômés à être affectés à ce type de fonction, comme par les réticences de la maîtrise actuelle à les accepter.

Tout se passe comme si, pour mener à bien les transformations que les entreprises veulent opérer dans leur fonctionnement productif interne, elles provoquent une complexification de leur fonctionnement social, complexification se traduisant par le développement d'au moins deux systèmes de catégorisation et des outils correspondants, qui en partie se contredisent.

L'usage de la compétence

Le problème de la compétence est lui aussi évoqué par la quasi totalité des contributions. P. Zarifian et S. Célérier en traitent particulièrement, à partir d'une analyse transversale des monographies. Sans développer cet aspect, il rentre bien dans le mouvement général qui conduit aujourd'hui les directions d'entreprise à renouveler le jugement qu'elles portent sur la main-d'oeuvre, et dont la référence au diplôme constitue l'un des éléments.

En quelque sorte, ce que montrent bien les résultats du Programme, c'est que les gestionnaires d'entreprise visent désormais à prendre en compte l'ensemble des compétences acquises par les personnes, dans des processus de socialisation constitués, dans mais aussi en dehors de l'entreprise, et notamment au sein des systèmes de formation. Cette prise en compte des compétences acquises, et donc la mise au point de techniques de détection de ces compétences, introduit explicitement une distance entre ce que les personnes savent potentiellement faire, et ce qu'elles font concrètement, à un moment donné, dans une activité référée par exemple à un poste de travail ou à une fonction.

Prendre en compte les compétences et introduire cette distance, c'est aussi, et peut-être surtout, axer son attention sur les processus de cons-

titution de ces compétences et sur les actions à engager en ce sens (développement de pratiques prévisionnelles, recours à la mobilité, à la formation professionnelle, etc...) Progressivement, c'est le jugement porté sur la main-d'oeuvre en tant qu'acte finalisé de gestion qui se modifie.

Ce résultat du Programme soulève davantage de questions qu'il n'apporte de réponses.

Est-ce que l'approche par la compétence peut se substituer à une approche par l'activité ? N'est-il pas contradictoire d'avoir recours à la compétence pour anticiper les transformations productives de l'entreprise et "réduire l'incertitude" alors que l'évaluation économique de ce qu'apporte un salarié reste centrée sur le travail réalisé, quel que soit le niveau de compétence acquise ?

Est-ce que cette évolution tend à produire une nouvelle stratification et hiérarchisation des salariés et/ou comme cela semble être le cas, n'y a-t-il pas pluralité des catégorisations et complexification de la gestion ? Dans ce cas : comment les catégorisations "officielles" résistent-elles ? Et comment les groupes professionnels, tels qu'ils s'identifient eux-mêmes, réagissent-ils à ce "brouillage" ?

Comment la référence à la compétence peut-elle se socialiser au-delà de l'entreprise ? L'importance accordée aujourd'hui aux diplômes nationaux va-t-elle croître et se diffuser -quitte à ébranler fortement un monde industriel qui s'est constitué largement à l'écart de cette référence (sauf pour les plus hautes qualifications)- ou n'est-elle que l'indice d'un problème qui pourrait prendre d'autres voies de résolution (par d'autres types de certifications et/ou par un développement et une méthode d'évaluation des compétences) ?

La réponse à ces questions est loin d'être acquise. Un mérite du Programme est peut-être d'en permettre une formulation plus précise, d'en suivre la résolution au sein des entreprises, d'ouvrir des pistes de recherche mieux définies.

BUREAU D'ECONOMIE THEORIQUE APPLIQUEE - STRASBOURG

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

LA FLEXIBILITE DE LA MAIN-D'OEUVRE

F. HERAN

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

LA FLEXIBILITE DE LA MAIN-D'OEUVRE

Frédéric HERAN

Introduction

Cette note a pour unique objectif de contribuer à préciser la notion de flexibilité de la main-d'oeuvre, sans chercher à débattre des raisons exactes qui semblent actuellement pousser les entreprises vers ce mode de gestion du personnel.

Chacun peut constater aujourd'hui la grande diversité des formes de flexibilité de la main-d'oeuvre. Car il ne s'agit pas seulement pour l'entreprise de rechercher des facilités d'embauche et de débauche mais également de moduler les horaires, de faire appel ponctuellement au marché du travail ou au contraire de réguler son propre marché interne du travail, de former à la polyvalence, à la plurivalence, à de multiples fonctions... Pour décrire cette diversité de situations, il manquait cependant une grille de lecture qui permette de situer les formes de flexibilité de la main-d'oeuvre les unes par rapport aux autres et, si possible, de les analyser afin de mieux comprendre la logique des choix de l'entreprise en la matière.

La grille esquissée dans cette note, repose sur un travail de conceptualisation de la flexibilité en général (I), appliqué ensuite à la main-d'oeuvre (II et III) et illustre enfin par le cas d'une entreprise étudié dans le cadre du POËTE (IV).

I - La flexibilité : quelques précisions conceptuelles

D'une manière générale, la flexibilité ne décrit pas l'état d'un système de production mais la relation qu'entretient ce système de

production avec d'autres systèmes en amont (approvisionnements) ou en aval (demande). Affirmer que tel type de système de production ou telle catégorie de personnel est flexible n'a aucun sens sans référence explicite à l'environnement ou, au minimum, à l'état du système ou du personnel à une date antérieure.

Cette évidence rappelée, on se contentera ici de reprendre deux distinctions qui paraissent actuellement s'imposer de plus en plus dans les réflexions générales concernant la flexibilité.

1. Flexibilité statique et flexibilité dynamique

Cette première distinction a été exposée récemment très clairement par Jacques APTER <1>.

- La flexibilité statique est définie par la "loi de la variété requise" qui stipule que :

La condition nécessaire pour qu'un système de variété A (par exemple une entreprise) puisse contrôler un système de variété B (par exemple l'environnement) est que la variété de A soit au moins égale à la variété de B.

La flexibilité est ici réduite à un simple problème d'adaptabilité.

- La flexibilité dynamique est définie par la "loi du temps requis" qui affirme que :

Afin de pouvoir suivre les évolutions de l'environnement, "le temps de réponse" de l'entreprise doit être du même ordre de grandeur que le temps de modification de l'environnement.

La rapidité d'adaptation devient une variable stratégique.

Ainsi, la flexibilité statique est assez ordinaire, toujours réalisable, même si elle est souvent coûteuse. La flexibilité dynamique est beaucoup plus exigeante, c'est une lutte constante pour s'adapter dans des délais toujours plus courts. L'enjeu est de taille en effet. Dans la conception traditionnelle, habituelle de la flexibilité, seule la flexibilité statique est envisagée; se pose alors le fameux dilemme productivité / flexibilité. En dépassant cette conception étroite, la recherche d'une flexibilité dynamique tend au contraire à résoudre le dilemme. Réaliser une flexibilité dynamique c'est donc à la fois être flexible et productif ou encore adaptable et performant.

2. Flexibilité organisationnelle et flexibilité technique

Cette seconde distinction repose sur l'idée générale qu'il existe 2 types de problèmes dans le système de production qu'est l'entreprise : des problèmes organisationnels concernant l'agencement des fonds (la technologie étant donnée) : l'ordonnancement des machines et l'organisation du travail, et des problèmes techniques concernant la transformation des fonds : l'amélioration des performances techniques

<1> "Maîtriser la flexibilité de l'entreprise", éd. Masson, 1985, p. 15.

des machines et des procédés de fabrication et l'amélioration des compétences techniques des hommes <2>.

Ces deux types de problèmes ne sont pas isolés et leur résolution est en fait un processus itératif. On règle d'abord les problèmes organisationnels ; une gestion optimale de la production suscite alors des transformations techniques qui obligent à leur tour à reconsidérer l'organisation et ainsi de suite. En effet, à court terme, il est en général plus facile d'agencer les fonds que de les transformer. A terme en revanche, une solution technique compétitive peut résoudre durablement un problème.

Ces considérations nous amènent ainsi à distinguer de la même manière flexibilité organisationnelle et flexibilité technique.

- La flexibilité organisationnelle consiste à s'adapter à la variété de l'environnement par un agencement souple des fonds, en utilisant au besoin des surcapacités, la technologie restant constante. Il s'agit donc essentiellement d'un problème quantitatif concernant le nombre, la variété et le niveau d'utilisation des fonds.

- La flexibilité technique consiste à s'adapter à la variété de l'environnement en transformant les fonds eux-mêmes pour qu'ils soient capables d'utiliser différents inputs ou de fabriquer différents outputs. Il s'agit donc avant tout d'un problème qualitatif concernant l'évolution, l'adaptation ou la transformation des fonds.

La recherche de flexibilité est également un processus itératif : on traite d'abord à court terme le problème en appliquant des solutions organisationnelles et on cherche ensuite des solutions techniques plus radicales à terme.

Au total, si la recherche de flexibilité constitue bien une tendance lourde dans l'industrie, alors les entreprises chercheront de plus en plus à tendre vers une flexibilité à la fois dynamique et technique.

Cette conceptualisation reste quelque peu abstraite ; il est temps de l'appliquer à la main-d'oeuvre pour lui donner un contenu.

II - Typologie des flexibilités de la main-d'oeuvre

En croisant les deux distinctions proposées concernant la flexibilité et en appliquant cette grille à la main-d'oeuvre, on ob-

<2> Les fonds sont les éléments immuables du processus de production qui transforment les inputs en outputs. Ce sont essentiellement les hommes et les machines. Cf. Nicholas GEORGESCU-ROEGEN, "The entropy law and the economic process", Cambridge Harvard University Press, 1971.

tient 4 types de "gestion flexible" de la main-d'oeuvre qui ne sont pas exclusifs mais qui peuvent coexister au sein d'un même établissement. Cette diversité découle du caractère multiforme de la flexibilité. Pour chacun de ces types de gestion, le champ d'application, c'est à dire les buts et les moyens, sont en effet assez nettement différenciés. Chacun d'eux comporte ainsi des limites intrinsèques bien marquées.

1. La flexibilité organisationnelle statique de la main-d'oeuvre

Il s'agit simplement d'utiliser le personnel tel qu'il est, avec son niveau de qualification, en cherchant à l'adapter quantitativement aux variations conjoncturelles ou saisonnières de la demande, afin d'éviter au maximum les sureffectifs. Pour cela, on utilise en priorité le personnel de l'entreprise et on fait appel ensuite éventuellement au marché du travail. Concrètement, cela conduit à aménager les temps de travail et à employer, si nécessaire, des intérimaires ou du personnel temporaire ayant des contrats à durée déterminée (CDD).

Les risques bien connus sont de renforcer les contraintes horaires, d'augmenter la mobilité interne et d'entretenir une dualité du marché du travail.

2. La flexibilité organisationnelle dynamique de la main-d'oeuvre

Il s'agit d'améliorer la compétence globale du personnel en utilisant les flux d'entrée et de sortie entre l'entreprise et le marché du travail, c'est à dire grâce à l'embauche de jeunes qualifiés, à des départs en pré-retraite, à la mise à l'écart des "incapables", à l'offre d'une prime ou d'une formation aux candidats au départ, etc... Il peut aussi s'agir de mieux utiliser les compétences cachées du personnel en cherchant à mieux connaître les diplômes et l'expérience accumulée de chacun. Dans les deux cas, les compétences recherchées concernent évidemment la capacité d'adaptation rapide aux changements.

Cette politique peut aboutir à une certaine hétérogénéité du collectif de travail, en créant au sein de l'entreprise un groupe de professionnels jeunes, qualifiés, ambitieux et un groupe de travailleurs plus âgés peu qualifiés et délaissés. Elle pose également le problème de l'utilité réelle d'une réserve de compétences au sein de l'entreprise. En particulier, il n'est pas du tout certain que l'embauche de jeunes plus diplômés que leurs aînés (par exemple un BTS au lieu d'un CAP), rendue possible par l'état actuel du marché du travail, soit un bon calcul pour l'entreprise. Car ces jeunes s'estiment souvent mal rémunérés, ont peu de possibilité de carrière, et voient leurs compétences insuffisamment valorisées, bref, ont du mal à se situer à la fois par rapport au groupe traditionnel des ouvriers et vis à vis de la maîtrise.

3. La flexibilité technique statique de la main-d'oeuvre

Il s'agit de faire acquérir au personnel une capacité d'adaptation à une variété donnée de situations de travail. Concrètement, cela

nécessite la formation du personnel à la maîtrise de différentes opérations ou postes de travail. Cette formation peut se faire sur le tas, en stages, etc...

Le travail est théoriquement enrichi, puisque l'activité de chacun est plus variée, mais en fait, le travailleur est souvent, à l'occasion, contraint à une forte mobilité et dépossédé de la maîtrise totale d'une opération, sans pour autant maîtriser véritablement le processus de fabrication. Se pose donc ici la question de la polyvalence comme enrichissement de la qualification.

4. La flexibilité technique dynamique de la main-d'oeuvre

Il s'agit de faire acquérir au personnel une capacité d'adaptation à différentes situations de travail même éventuellement non prévues. Ce qui prime avant tout, c'est la rapidité d'intervention. Pour cela, il est nécessaire d'effectuer un important effort de formation du personnel, non seulement à la maîtrise technique des opérations, mais aussi à l'abstraction, à l'analyse des problèmes, bref à remplir une fonction et non plus seulement une tâche.

L'effort exigé étant conséquent, il existe un risque réel d'échec auprès du personnel le moins qualifié et soumis depuis trop longtemps à la taylorisation.

L'analyse permet donc de dégager 4 types de flexibilité de la main-d'oeuvre bien distincts comme le résume le tableau en fin d'article. Par ailleurs, il est certainement possible de présenter la réalité comme un continuum de situations variées. Cependant, l'avantage d'une typologie est non seulement de mettre en relief la variété des formes de flexibilité de la main-d'oeuvre mais aussi de montrer l'existence de transformations dans la nature de cette flexibilité et de suggérer un sens dans ces transformations.

III - Transformations des formes de flexibilité de la main-d'oeuvre

1. Le sens général des transformations

De la flexibilité organisationnelle statique à la flexibilité technique dynamique, on assiste en effet à une profonde évolution. Le type 1 est classique et reste bien délimité : il ne touche ni aux compétences ni aux performances du personnel. En recherchant une "flexibilité productive", le type 2 conduit à bouleverser progressivement la composition du personnel. En dépassant la flexibilité organisationnelle, le type 3 prend en compte la capacité d'adaptation du personnel. Quant au type 4, il s'agit d'une transformation radicale du personnel en place où compétence et performance sont recherchées à tous les niveaux. La recherche de telles qualités dépasse la notion habituelle de flexibilité de la main-d'oeuvre dans la mesure où elle exige en fait une implication très forte du personnel dans l'entre-

prise et par conséquent la présence d'un consensus minimum. On parle alors plutôt de "professionnalisation".

A ce niveau, une gestion prévisionnelle de l'emploi devient une nécessité. On ne peut plus se contenter d'ajuster à postériori les besoins en personnel, il faut, au contraire, les penser en même temps que l'ensemble du système de production ; par exemple, investir dans de nouveaux équipements et en même temps former le personnel nécessaire à leur fonctionnement, bref, faire évoluer ensemble hommes et machines.

En définitive la flexibilité technique dynamique de la main-d'oeuvre apparaît comme un idéal vers lequel il convient de tendre. En pratique, pour de multiples raisons - limites intrinsèques à chaque type, dispositions légales, contexte local, passé de l'entreprise, etc... - chaque établissement développe une gestion flexible originale de sa main-d'oeuvre où les différents types dégagés coexistent en bonne harmonie. Cependant, tous les établissements devraient logiquement s'orienter progressivement vers une flexibilité de la main-d'oeuvre de plus en plus technique et dynamique, débouchant à terme sur une valorisation totale des ressources humaines de l'entreprise.

2. L'évolution de chaque type

Sous l'effet de cette tendance générale, chaque type de flexibilité de la main-d'oeuvre évolue sensiblement.

- Le type 1 tend à mobiliser en priorité la force de travail de l'entreprise elle-même. On évite ainsi l'appel souvent coûteux au marché du travail.
- Le type 2 tend à exploiter en priorité les compétences cachées de l'entreprise elle-même. Cela évite de perdre l'expérience des plus âgés et facilite l'insertion des plus jeunes.
- Le type 3 tend à élargir la polyvalence de postes de travail d'un même service à une polyvalence de postes de services différents.
- Le type 4 cherche à étendre la professionnalisation aux niveaux hiérarchiques les plus bas.

Nous venons d'exposer sommairement un outil d'analyse, il nous reste maintenant à vérifier sa pertinence sur un exemple, celui de l'entreprise B.

IV - L'exemple de l'entreprise B

Depuis toujours, l'entreprise B est confrontée à une forte saisonnalité de ses ventes ; la production est actuellement 2 fois plus forte en été qu'en hiver. Or, depuis la crise, les exigences des consommateurs et le renforcement de la concurrence contraignent l'entreprise à un effort croissant d'adaptation des produits aux besoins et de la production aux délais de commercialisation. Ainsi, la

flexibilité de la main-d'oeuvre -pour ne parler que de celle-ci- a toujours été et est plus que jamais aujourd'hui perçue comme une nécessité impérieuse. C'est pourquoi il existe à B des formes très variées de cette flexibilité, certaines déjà très anciennes et d'autres toutes récentes. Elles sont classées ci-dessous selon la typologie proposée.

1. Les formes de flexibilité de la main-d'oeuvre développées

Type 1

Travail temporaire : Pour avaler la pointe de production saisonnière, B utilise une centaine de personnes chaque année pendant les mois d'été.

Travail intérimaire : Pour des travaux spécifiques : entretien, gardiennage, chaudronnerie, B utilise des intérimaires.

Accord sur les 35 h : En 1982, a été signé un accord sur une durée hebdomadaire moyenne de travail de 35 h pour tout le personnel avec en contre-partie un aménagement annuel du temps de travail autorisant la direction à employer le personnel 10 samedis matin et 6 samedis après-midi dans l'année.

Bourse du travail : Il s'agit de l'institutionnalisation d'un marché interne du travail qui permet d'employer en période creuse le personnel disponible à des travaux "stockables" : réflexion de palettes, peinture des bâtiments... Cette bourse du travail permet également d'occuper le personnel ayant des contre-indications médicales.

Type 2

Embauche prioritaire d'anciens travailleurs temporaires ou intérimaires : Cette mesure permet aux nouveaux embauches de s'intégrer plus rapidement dans l'entreprise.

Contrat de solidarité : Un accord signé en 1982 a permis de rajeunir sensiblement le personnel grâce à la mise en pré-retraite de plusieurs dizaines de personnes strictement compensée par l'embauche de jeunes nettement plus diplômés (l'accord sur les 35 h a également conduit à environ 130 embauches). A noter qu'on ne peut évidemment pas renouveler chaque année une telle opération et que cette politique reste donc limitée.

Bourse de l'emploi : Il s'agit de mettre en place un fichier décrivant les compétences du personnel : diplômes obtenus, expérience accumulée... afin d'éviter de faire appel à du personnel extérieur si les compétences existent et sont disponibles dans l'entreprise. Exemple : un ouvrier de production ayant un CAP de peintre pourra être employé pour la peinture d'un bâtiment durant la période creuse.

Formation pour des candidats au départ : L'entreprise se déclare prête (un cas nous a été cité) à payer une formation à une personne désireuse de trouver ailleurs un emploi.

Mise à l'écart des "incapables" : Le personnel jugé à la fois incompetent et incapable de s'adapter est écarté des postes importants. L'ampleur et la complexité de l'organigramme de l'entreprise s'explique sans doute en bonne partie par cette politique.

Type 3

Formation continue aux nouvelles technologies : Depuis quelques années, de nombreuses actions de formation ont pour unique but d'assurer une mise à jour des connaissances dans le domaine des nouvelles technologies, afin d'élargir le domaine de compétences. Ces actions ont surtout profité aux cadres et à la maîtrise.

Décloisonnement des services : B cherche actuellement à réduire le fort cloisonnement de ses services par l'amélioration de l'image de marque et la modernisation des services et ateliers déconsidérés, par une meilleure circulation de l'information, etc..

Type 4

Professionalisation de tout le personnel : Cette action ambitieuse et de longue haleine vise en principe à former tout le monde, y compris les agents de production, les caristes, les femmes de ménage, en allant bien au delà d'une simple formation aux nouvelles technologies -celles-ci n'étant d'ailleurs bien souvent qu'un simple prétexte-: cela va de l'apprentissage de la lecture, de l'expression et du calcul pour certains jusqu'à la compréhension du processus de production. Le but affiché est que, dans chaque service, l'agent de production soit capable de remplir une fonction de production incluant la maintenance 1er échelon et le contrôle de la qualité et non plus seulement une tâche. L'action venant de débuter, il n'est pas encore possible de juger des résultats.

2. Les tendances actuelles

Il apparait nettement que la direction de B cherche aujourd'hui à développer la flexibilité de sa main-d'oeuvre vers des solutions à la fois plus dynamiques et plus techniques. Chronologiquement, c'est bien dans l'ordre type 1, types 2 et 3, type 4 que les formes de flexibilité ont été développées, la professionnalisation étant la "trans-formation" à l'ordre du jour.

La justification d'une telle stratégie est double. Il s'agit d'abord, comme l'indique les dirigeants, de préparer le personnel à affronter les nouvelles exigences de la demande et l'accroissement des contraintes qui pèsent sur la production. Mais il s'agit tout autant, comme le reconnaissent les dirigeants, de dépasser les limites intrinsèques (voire les contradictions) dans la logique de chaque type de flexibilité de la main-d'oeuvre. Ainsi, les cadres s'aperçoivent-ils que l'entreprise ne peut se permettre d'embaucher des jeunes diplômés (à l'occasion des accords de 1982) sans leur offrir un minimum de perspectives de carrière et des responsabilités dans leur travail. De même, ils découvrent que B ne peut exiger de son personnel une plus grande mobilité, une souplesse d'horaires, une polyvalence de postes sans que le travail soit réellement enrichi et valorisé d'une manière ou d'une autre.

Conclusion

La grille d'analyse que nous proposons permet de caractériser chaque type de flexibilité de la main-d'oeuvre et de suggérer un sens dans les transformations actuelles. Appliquée au cas B, cette grille permet effectivement d'identifier et de situer tous les efforts effectués actuellement dans ce domaine. Il est évident que pour chaque entreprise, l'équilibre entre les diverses formes de flexibilité est certainement différent et varie suivant la nature de ses activités et sa place dans le tissu industriel. Toutefois, et c'est là l'essentiel, la tendance dominante pour toutes les entreprises devraient logiquement conduire au développement d'une flexibilité de la main-d'oeuvre à la fois plus dynamique et plus technique.

Ainsi, en affinant cet outil d'analyse, il devrait être possible de créer un système d'aide à la décision pour les entreprises désireuses de "flexibiliser" leur personnel. Ce système pourrait dégager les conditions d'une politique de gestion du personnel cohérente en matière de flexibilité et réduire ainsi les risques inhérents à une telle politique.

Et surtout, cette grille d'analyse micro-économique devrait éclairer les problèmes d'ordre macro-économiques de flexibilité du marché du travail. Il apparaît que selon le type de gestion flexible de la main-d'oeuvre adopté par l'entreprise, la structure du marché du travail tend à être profondément différente. Le type 1 nécessite incontestablement une souplesse accrue dans le fonctionnement du marché du travail. Le type 4 exige au contraire une certaine stabilité. Il s'agit donc, pour les pouvoirs publics, de trouver les mesures de politiques économiques qui, à la fois, conservent un certain équilibre dans la variété des formes de flexibilité de la main-d'oeuvre, favorisent l'orientation à long terme vers des formes développées de type 4 et tiennent compte de l'évolution des aspirations socio-culturelles des salariés.

Les 4 types de flexibilité de la main-d'oeuvre

	I Flexibilité statique I (adaptation) I	I Flexibilité dynamique I (adaptation rapide) I
	----- <u>type 1</u> -----	----- <u>type 2</u> -----
Flexibilité organisa- tionnelle (organi- sation souple de la main- d'oeuvre telle qu'elle est)	I BUT : adapter quantita- I tivement la force de I travail aux variations I conjoncturelles ou I saisonnières de la I demande. I I MOYENS : - aménagement I et gestion du temps I de travail I - appel au travail tem- I poraire et intérimaire I - création d'un "marché I interne" du travail I - maintien d'un I sureffectif. I I PROBLEMES : - qualité I du marché du travail I - contraintes horaires I renforcées I - mobilité interne I renforcée... I	I BUT : améliorer globale- I ment les performances I du personnel en profi- I tant des flux d'entrée I et de sortie et en uti- I lisant mieux les compe- I tences disponibles. I I MOYENS : - renouvelle- I ment du personnel par : I . embauche de jeunes I qualifiés I . mise en pré-retraite I . prime ou formation I pour le partant... I - recensement et utili- I sation des compétences. I I PROBLEMES : heterogene- I ité du collectif de I travail : I - des jeunes qualifiés I aux compétences mal I utilisées I - des vieux délaissés. I
	----- <u>type 3</u> -----	----- <u>type 4</u> -----
Flexibilité technique (forma- tion de la main- d'oeuvre à l'adap- tation)	I BUT : faire acquérir I une capacité d'adapta- I tion à différents I postes de travail en I élargissant les compe- I tences du personnel. I I MOYENS : formation du I personnel sur le tas I ou par stages aux I techniques utilisées I dans ces différents I postes de travail. I I PROBLEMES : - travail I théoriquement enrichi I mais de fait souvent I appauvri I - charge de travail I renforcée... I	I BUT : faire acquérir une I capacité d'adaptation I rapide à différentes si- I tuations de travail même I éventuellement non pré- I vues en redéfinissant I toutes les compétences. I I MOYENS : professionna- I liser en formant : I - à l'abstraction I - à l'analyse des I problèmes éventuels I - à remplir une fonc- I tion et non une tâche. I I PROBLEMES : risque de I marginalisation des I personnes peu qualifiées I trop longtemps "taylori- I sées" et qui n'arrivent I pas à s'adapter. I

CENTRE D'ETUDES JURIDIQUES ET ECONOMIQUES DE L'EMPLOI - TOULOUSE

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**DE LA GESTION DES POSTES
A LA GESTION DU PERSONNEL**

Y. DUPUY - M. OURTAU

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Il existe dans l'entreprise de nombreuses données formalisées sur l'emploi et le personnel. Elles sont hétérogènes car elles sont rassemblées et ordonnées pour répondre à des obligations administratives ou à des fins de gestion interne (par exemple calcul de la paie ou des prix de revient). L'utilisation de ces données par un observateur extérieur pose de nombreux problèmes d'interprétation. Il y a en effet un écart entre le concept intégré à une théorie économique et l'indicateur utilisé par le gestionnaire et figurant dans les documents de l'entreprise. Le texte qui suit essaye de montrer comment les diverses notions d'effectif qui peuvent être définies sont liées entre elles ; dans un second temps il souligne que les indicateurs bruts ne permettent pas toujours de mesurer clairement les différents effectifs que l'on peut définir et propose quelques précautions à prendre avant de porter un jugement, à partir de ces données, sur l'utilisation du travail par l'entreprise.

1 - LES NOTIONS D'EFFECTIF

L'analyse de l'utilisation du travail par l'entreprise repose sur deux grands types d'informations : des données sur les postes de travail, des données sur les travailleurs. Ces deux catégories d'informations correspondent à la distinction couramment effectuée dans l'Administration entre la gestion des postes et la gestion des personnes. Prenant comme point de départ la définition des postes de travail (1), la gestion du personnel prépare les décisions et choisit les catégories de travailleurs et de contrats de travail qui seront affectées aux différents emplois.

Cherchant à analyser les différents modes de gestion du personnel, il s'agit de se demander si les informations sur les effectifs permettent d'observer comment s'effectue concrètement le passage entre la gestion des postes et la gestion des personnes.

Dans l'entreprise, la notion d'effectif se réfère à plusieurs réalités qu'il est nécessaire de préciser. En effet les définitions juridiques utilisées par l'entreprise dans ses relations avec les administrations (Sécurité Sociale, Impôts, ASSEDIC, etc...) ne sont pas toujours cohérentes avec les définitions utilisées dans la gestion courante. Il n'y a en effet aucune raison a priori pour qu'un repérage par type de contrat permette de saisir les logiques de fonctionnement de l'ensemble du système.

Il est possible d'organiser la présentation en effectuant deux types de distinctions. La première fait la différence entre l'effectif inscrit et l'effectif au travail, la seconde examine les différences entre l'effectif à une date, l'effectif moyen et l'effectif permanent.

(1) La définition des postes de travail est le résultat des procédures de "Job design" qui visent à déterminer le nombre et le contenu des emplois en tenant compte d'éléments divers dont la production, la technique et l'organisation semblent les plus importants.

1.1. Effectif inscrit, effectif au travail

Les obligations des entreprises en matière de déclarations aux administrations sont nombreuses. La tenue du livre des salaires en est à la base. Les salaires versés sont l'assiette des cotisations à la sécurité sociale et à l'ASSEDIC ; ils doivent aussi faire l'objet d'informations dans le cadre fiscal.

Tous les salariés de l'entreprise sont concernés, qu'ils soient à temps complet ou à temps partiel, qu'ils soient présents ou absents.

L'effectif porté sur ce registre est donc l'effectif inscrit. Il devrait être facile en principe de connaître le nombre de personnes qui ont été salariées de l'entreprise durant la période ainsi que le nombre de personnes actuellement sous contrat de travail salarié. C'est le chiffre qui est pris comme base soit implicite soit explicite dans la plupart des déclarations administratives.

En fait le fonctionnement concret de l'entreprise, la gestion quotidienne des différents services de fabrication et de production ne prennent pas en compte l'effectif inscrit mais l'effectif au travail. L'écart entre les deux provient d'une part des salariés absents, d'autre part des présents non liés à l'entreprise par un contrat de travail salarié : stagiaires de différentes catégories, travailleurs intérimaires...

La connaissance au jour le jour de l'effectif au travail dépend ainsi de la centralisation de trois types de données : les inscrits, les absents, les intérimaires. Quand la gestion des fichiers est manuelle, il n'est pas évident d'avoir un historique de l'effectif au travail car les données existent sur les fiches individuelles mais sont rarement synthétisées.

Dans les entreprises qui ont une comptabilité analytique, la synthèse de ces données est indispensable au calcul du coût salarial horaire d'une

part, du coût salarial par unité de produit d'autre part. Le calcul du coût salarial horaire repose sur la comparaison entre les heures payées et les heures travaillées. Si l'entreprise utilise des travailleurs intérimaires toutes les heures payées ne correspondent pas à des salaires versés puisque la rémunération des entreprises d'intérim est un achat de service. Les heures de travail payées correspondent alors à l'effectif inscrit auquel s'ajoute l'intérim ; les heures de travail effectuées tiennent compte des absences.

C'est une opération analogue qui permet de faire la jonction entre le calcul en termes de postes de travail ou d'effectif nécessaire tel que peut le faire le bureau des méthodes et le calcul en termes d'effectif réel qu'il faut prévoir d'embaucher pour assurer la production. On trouve d'ailleurs de nombreux exemples d'embauche de polyvalents "en surnombre" pour remédier aux absences de courte durée. Comme la polyvalence a des limites, si les absences sont réparties aléatoirement sur une trop grande échelle de qualification, le remplacement ne peut être assuré par du personnel permanent de l'entreprise (1).

Au total on peut dire que la logique technico-organisationnelle permet de déterminer (2) un effectif-type (théorique) en liaison avec des variables autres que le facteur travail : la tâche de l'analyste est souvent de découvrir cette donnée à partir d'informations sur le personnel élaborées sur des critères d'ordre juridique. La manière dont l'interlocuteur dans l'entreprise fait le lien entre ces deux logiques explique probablement certaines imprécisions des informations sur les effectifs.

(1) Si ces absences sont de courte durée, les tâches peuvent être réparties entre les postes voisins qui travaillent alors en "sur-capacité". Mais c'est une question liée à la "porosité" du temps de travail qui ne peut être envisagée en détail dans le cadre de cet exposé.

(2) Il n'y a probablement pas de solution unique mais l'entreprise ne peut choisir qu'une solution à la fois.

1.2. Effectif instantané, effectif moyen, effectif permanent

En soi, la notion d'effectif est une notion de stock. Elle doit donc être reliée à une date et non à une période. Si l'on admet que la journée est la période élémentaire pendant laquelle l'effectif ne peut pas varier, l'effectif moyen est la moyenne des effectifs instantanés, saisis au jour le jour. Par définition, en multipliant l'effectif moyen par le nombre de jours travaillés, on a le volume de la force de travail qui a été utilisé par l'entreprise durant la période. Si l'on raisonne sur les effectifs au travail, on peut dire que l'effectif moyen est celui qui aurait été occupé par l'entreprise, pour la même production globale, si le rythme d'activité avait été identique toute l'année, si les variations de la demande avaient pu être reportées sur les autres variables que le facteur travail (les stocks par exemple).

Faute de faire la moyenne des effectifs journaliers, le bilan social propose la moyenne des effectifs en fin de mois et l'enquête annuelle d'entreprise la moyenne des effectifs en fin de trimestre. Cette procédure peut fausser l'évaluation si les variations infra mensuelles ou infra trimestrielles sont importantes.

L'enquête annuelle d'entreprise introduit un autre concept, celui d'effectif permanent. Dans le tableau F de la question 5 on peut lire en effet : Effectif du personnel permanent non directement rémunéré par votre entreprise.

La référence organisationnelle est claire : il existerait dans l'entreprise un ensemble de postes ou d'emplois "permanents" correspondant en fait à l'activité habituelle. Certains de ces postes sont occupés par du personnel propre, d'autres par du personnel extérieur. On peut alors observer comment s'effectue au cours du temps la répartition entre personnel propre et personnel extérieur sur les emplois permanents de l'entreprise.

Le fait que ces emplois soient permanents ne signifie pas que les personnes qui y sont affectées y restent. Cela veut dire simplement que si elles partent, elles doivent être remplacées.

La notion d'effectif permanent va plus loin que celle d'effectif moyen. La première exclut les fluctuations d'effectifs alors que ce n'est pas le cas de la seconde. On peut dire en fait que l'effectif moyen est égal à la somme de l'effectif permanent et de la moyenne des effectifs temporaires. Il s'agit ici d'emplois plus que d'employés comme le laisse supposer la formulation de l'enquête annuelle d'entreprises. D'ailleurs la question 5 elle-même conduit à cette interprétation : "utilisez-vous de manière permanente du personnel non rémunéré directement" ; ce n'est plus le personnel qui est permanent, pérenne , mais c'est l'utilisation.

Parler d'effectif permanent conduit à attirer l'attention sur les fluctuations d'effectifs. Les mouvements de personnel sont à distinguer des mouvements de l'emploi. Ils peuvent aussi bien concerner des opérations de départs et de remplacement sur des emplois permanents que des opérations sur emplois temporaires.

Au total la question reste de savoir comment les observations sur les effectifs et leurs mouvements permettent de saisir les relations entre mouvements d'effectif et mouvements de l'emploi, cette mise en relation permettant de caractériser la politique du personnel de l'entreprise.

En fait la notion même d'emploi permanent est difficile à définir. Lorsqu'une entreprise a des marchés qui se renouvellent de manière irrégulière, son niveau d'activité n'est pas certain. On peut donc en première approximation attacher l'idée d'emploi permanent au niveau d'activité pour lequel l'entreprise peut s'engager. On voit d'ailleurs dans l'entreprise enquêtée (1) une transformation d'emplois temporaires en emplois permanents lorsque la certitude du renouvellement des marchés s'accroît. On peut observer qu'il existe en fait deux types de raisonnements : soit l'entreprise cherche des marchés

(1) Cf Y. DUPUY/M. OURTAU.- Monographie d'une entreprise sous-traitante à activités diversifiées (Etude, Fabrication, travaux de secrétariat).- CEJEE
Mai 1985 - TOULOUSE.

pour permettre au personnel en place de conserver son emploi, soit elle cherche à adapter le volume de l'emploi aux marchés. Dans ce deuxième cas elle cherche à développer les formules de contrats temporaires ou d'intérim.

Au total la collecte d'informations sur les modes de gestion du personnel doit reposer sur la distinction entre les emplois et les personnes. L'objectif pourrait être d'identifier les emplois permanents et les emplois temporaires de manière à pouvoir dire si les travailleurs dont le contrat de travail est "permanent" sont sur des emplois permanents et vice-versa.

Le calcul de l'effectif moyen est insuffisant pour atteindre cet objectif. Il faudrait peut-être se demander si les mouvements de main-d'oeuvre correspondent à des remplacements ou à des variations d'effectif au travail.

Une autre manière de le saisir est peut-être l'effectif au travail minimum.

L'analyse en termes d'emplois doit partir de l'effectif au travail, c'est-à-dire des emplois réellement occupés. L'addition de l'effectif inscrit et de l'effectif temporaire telle que la propose l'enquête annuelle d'entreprise a un sens dans la perspective du coût de production mais n'en a pas dans une logique d'organisation du travail.

2 - LES DIFFICULTES PRATIQUES

Les réflexions sur la notion d'effectif soulèvent un certain nombre de questions vis-à-vis du travail engagé dans le cadre du programme d'observation de l'évolution du travail et de l'emploi.

S'agissant de saisir cette évolution et les moyens mis en oeuvre pour y faire face, prendre la mesure des difficultés pratiques d'appréhension de la réalité conduit fatalement à une discussion sur la validité d'outils d'analyse ou de concepts couramment utilisés par ailleurs à des fins particulières. C'est en même temps l'occasion de spécifier celles de la démarche engagée.

Après un bref rappel des hypothèses implicites associées aux analyses en cours, les développements ci-après s'attachent à mettre en lumière, à partir d'exemples concrets, les difficultés de collecte et d'interprétation des données de base.

2.1. Force est d'admettre que les déterminants "technico-organisationnels" qui pèsent sur la gestion des entreprises, et tout particulièrement sur celle des personnes appelées à satisfaire le besoin en travail, évoluent aujourd'hui très rapidement. D'un autre côté les ressources en main-d'oeuvre ne peuvent, pour de multiples raisons (protection sociale, délais requis pour l'acquisition des éléments nouveaux de qualification, etc...) suivre nécessairement le rythme souhaitable qui garantirait la "flexibilité" théoriquement requise. En conséquence les ajustements au sein d'un établissement de production ne peuvent s'opérer à court terme que sur une proportion restreinte de main-d'oeuvre :

- soit sur les flux d'entrée-sortie du personnel, qu'il s'agisse du personnel socialement géré par l'entreprise utilisatrice ou de celui qui ne l'est que techniquement tout en restant juridiquement rattaché à d'autres entreprises ;

- soit au moyen d'une redistribution graduelle à travers les postes de travail du stock de personnel stabilisé dans l'établissement ; ces deux modalités pouvant bien sûr se cumuler.

Dans une perspective de saisie des processus d'ajustement il serait indispensable d'obtenir des informations précises sur la composition de la main-d'oeuvre utilisée dans les unités enquêtées (y compris sur les effectifs "périphériques") et son affectation aux postes de travail. La question posée est bien celle de savoir si l'on est en mesure, concrètement, de satisfaire ces exigences au moyen des indicateurs retenus. L'utilisation des documents et informations collectés sur le terrain, leur degré de précision, ne permettent pas d'apporter dans tous les cas les éléments de connaissance adéquats vis-à-vis des objectifs généraux du programme en cours.

2.2. Distinguer les différentes catégories de main-'d'oeuvre qui interviennent pour satisfaire le besoin d'emploi global d'un établissement, en fonction de leur statut, n'est déjà pas chose facile. La consultation des dossiers liés aux monographies en témoigne ; la question de savoir de "quel effectif il s'agit" est évoquée à plusieurs reprises. La simple évaluation d'un niveau moyen d'effectif inscrit dans une unité, c'est-à-dire du personnel habituellement géré par son service du même nom (1), s'avère parfois plus compliqué qu'il n'y paraît. Au terme de quatre mois de relations suivies avec l'établissement enquêté par le C.I.A. et la mise à disposition de documents divers il n'a pas été possible de se prononcer avec quelque certitude sur l'effectif du personnel propre à l'entreprise. Certes la configuration particulière de celle-ci et de son groupe d'appartenance incluant une filiale de travail temporaire (avec mouvements de personnel à l'intérieur du groupe et changements éventuels de statut, le tout assorti d'une gestion centralisée des personnes pour l'ensemble du groupe) était de nature à compliquer le dénombrement ; un différend avec l'Inspection du Travail avait précisément pour motif le manque de transparence sur ce point. Il reste que des configurations moins "atypiques"

(1) Service qui peut n'exister qu'au niveau entreprise dans le cas d'entreprise à établissements multiples.

d'entreprises n'excluent pas pour autant des difficultés de ce genre ; l'existence d'échelons intermédiaires entre entreprise et établissement, tels que la division par exemple, perturbent éventuellement la collecte des informations sur ce point (1).

Dès lors que la partition des différentes populations n'est pas nécessairement fiable la caractérisation d'une unité au moyen de ratios intégrant des données sur les effectifs du personnel et leur composition (productivité/tête, taux de recours à telle ou telle catégorie de main-d'oeuvre, etc...) n'a plus grande signification.

2.3. Au-delà de la seule quantification des diverses sous-populations, les renseignements d'ordre qualitatif les concernant qui apporteraient des précisions intéressantes sont trop souvent inaccessibles. En ce qui concerne le personnel instable mais géré socialement par l'établissement (C.D.D.) les caractéristiques individuelles ne sont généralement pas isolées sur les états communiqués ; selon qu'il représentera une proportion plus ou moins importante de l'effectif total à la date d'élaboration de ces états il modifiera le cas échéant (dans l'hypothèse où il se différencierait sur certains critères ; ce qui est sans aucun doute le cas pour l'ancienneté dans l'établissement) plus ou moins lourdement les structures types de la main-d'oeuvre. Il suffira que d'une année à l'autre la date d'élaboration des documents ou la période de recours important à cette main-d'oeuvre varient pour que l'on observe des déformations structurelles. Quels enseignements pourra-t-on en tirer ? Une exploitation des D.M.M.O. permet certes d'isoler quelques éléments d'information concernant les flux ; mais comment ensuite les coupler aux données d'ensemble qui ne sont pas individualisées ?

En l'absence d'indications précises de ce type il demeure extrêmement difficile de vérifier les argumentations avancées par les interlocuteurs dans l'établissement quant à la justification du recours à diverses catégories

(1) Cf. J.J. PAUL/F.ABILAMA/M.T. RAPIAU .- Monographie d'établissements de production électromécanique et électronique.- IREDU, juillet 1985 - DIJON.

de main-d'oeuvre. Comment faire la part de ce qui relève de l'évolution des besoins eu égard aux contraintes nouvelles d'organisation des tâches par exemple, de ce qui découle de considérations de pure gestion ? La question évoquée par le L.E.S.T.⁽¹⁾ à propos du recrutement de titulaires du baccalauréat pour des postes d'ouvriers correspond à cette incertitude qu'il est difficile de lever par une investigation systématique dans toutes les entreprises faute de pouvoir isoler les caractéristiques respectives des diverses sous-populations. L'utilisation de catégories de main-d'oeuvre surqualifiées, en difficulté sur le marché du travail, pour occuper des postes n'exigeant pas de qualification supplémentaire par rapport à celle des salariés du "noyau stable" procure des avantages à l'entreprise : facilité d'adaptation des individus lors de leur mise au travail, non attachement de ceux-ci à l'entreprise et acceptation de la précarité puisque les intéressés chercheront logiquement à valoriser leur formation à l'extérieur, etc... Il ne s'agit en aucun cas d'une nécessité technique mais d'un simple effet de marché et faute de pouvoir prendre la mesure de ces phénomènes il serait bien entendu dangereux de conclure à l'émergence de besoins nouveaux en qualification. Compte tenu du contexte actuel il est probable que de telles pratiques "d'ajustement par le haut" n'ont rien de marginal. Des utilisations transversales des données collectées dans les établissements risqueraient alors, vis-à-vis de ces questions, d'être largement biaisées si l'on ne maîtrise pas suffisamment l'information de base.

2.4. Quand on aborde les questions liées à la présence des personnels non rattachés à l'entreprise utilisatrice on se trouve alors dans le flou le plus complet puisque leur gestion (autre que technique) n'est pas assurée par l'utilisateur. Or on peut très bien formuler l'hypothèse qu'ils sont amenés aujourd'hui à satisfaire des besoins spécifiques autres que l'exécution de tâches exceptionnelles et de courte durée qui ne correspondent pas à l'activité habituelle de l'établissement ou le remplacement temporaire de son personnel absent. Encore faudrait-il être capable à la fois d'évaluer les besoins et leur nature (sont-ils habituels ou exceptionnels) et de connaître l'affectation des individus aux différents postes. Qu'en est-il au niveau du terrain ? Peut-

(1) Cf. C. MARRY/F. RYCHENER.- Monographie d'un établissement de tréfilerie et câblerie.- LEST septembre 1985 - AIX-EN-PROVENCE.

on vraiment apprécier les fluctuations du volume global de travail mis en oeuvre sur une période et localiser les postes affectés par ces variations ? Que sait-on de l'affectation des individus aux postes de travail ? Comment détecter par exemple des phénomènes de "transformation", au sens bancaire du terme, qui consisteraient à satisfaire des besoins durables au moyen de ressources à court terme afin de concilier à la fois les contraintes techniques (une organisation du travail exigeant des qualifications particulières non détenues par le personnel en place) et les contraintes de gestion du personnel (l'entreprise utilisatrice n'ayant pas à prendre en charge la formation de ses salariés (1) ni à augmenter son coût fixe en travail).

2.5. Dans le même ordre de préoccupation, d'autres situations viennent encore compliquer la démarche. Tel est le cas notamment de la multiactivité au sein d'un même établissement. Il n'y a plus alors une seule logique liant travail et emploi mais juxtaposition de logiques différentes. Est-il possible d'isoler les indicateurs de gestion du personnel afférents à chacune des activités ? Peut-on les associer aux déterminants correspondants, en amont, et générateurs du besoin d'emploi dans chacune des activités ? On est contraint le plus souvent de se référer à des données agrégées qui ne sont que la résultante de logiques d'association particulières sans jamais pouvoir être en mesure d'en saisir les diverses composantes.

(1) Ou ne pouvant pas, dans un premier temps, compte tenu des délais requis.

Conclusion

L'évocation de quelques difficultés rencontrées sur le terrain quant à la saisie des informations sur la gestion du personnel et ses liens avec celle des postes n'est certainement pas le fruit d'une découverte née de l'expérimentation du programme en cours. Celles-ci sont bien entendu connues de quiconque a eu à pratiquer le terrain un jour ou l'autre. Cela dit, leur réactualisation n'est sûrement pas superflue quand l'unité enquêtée cesse d'être un simple lieu de collecte d'information destinée à traiter d'une question particulière pour devenir un objet d'étude en tant que tel. Il serait pour le moins souhaitable de saisir la réalité des situations dans une optique "bouclage" appelée justement à relier plusieurs variables non habituellement appréhendées conjointement. Faute de quoi un diagnostic qui se borne par exemple à rapporter (sans être en mesure de le vérifier) que tel établissement possédant par ailleurs telles et telles caractéristiques a recours à telle catégorie de main-d'oeuvre "pour faire face aux fluctuations du plan de charge ou pallier un taux d'absentéisme élevé" n'est pas de nature à apporter beaucoup à la connaissance des modes d'utilisation de la main-d'oeuvre. Il conviendrait peut-être, sur ce genre de question, de pousser plus loin les investigations, en dépassant les hypothèses habituelles. Le recours à ce type de main-d'oeuvre, avec affectation à des postes particuliers ne serait-il pas par exemple un lieu de "cristallisation" des besoins nouveaux et durables et non plus une simple pratique de gestion des individus. On touche alors de toute évidence un point fondamental qui est celui du positionnement du dispositif par rapport à d'autres approches. Jusqu'où doit-on pousser l'analyse des différents thèmes abordés et avec quels outils ? Les exigences de comparabilité sur une liste définie de thèmes à aborder au sein d'entités bien déterminées, exigences qui découlent de l'esprit même du dispositif, ne restreignent-elles pas trop le champ d'investigation ?

L'objectif affiché (1) qui est bien le dépassement de l'approche monographique traditionnelle et l'apport d'informations appelées à spécifier des hypothèses testées au niveau macro-économiques (en reprenant les indicateurs correspondants) n'est-il pas trop réducteur en sacrifiant l'aspect exploratoire qui est à la fois l'avantage et le défaut majeur (incomparabilité des observations) de la monographie classique ? Le risque est constamment présent pour l'analyste de se laisser enfermer dans une trop grande standardisation de l'appréhension du réel. Faute de pouvoir dépasser ce cadre on a parfois l'impression que les interlocuteurs dans l'établissement découvrent un canevas de raisonnement qui les amène le cas échéant à réordonner ex-post la véritable logique qui a forgé la situation observable et du même coup à la déformer inconsciemment pour rentrer dans la logique de leur vis-à-vis.

(1) Cf. Compte-rendu de la session C. page 313. Actes du Colloque de Pont-A-Mousson : "Relations entre technologie, capital et travail" 3-4 septembre 1981.

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS - PARIS

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**L'EVOLUTION DE LA GESTION DE
LA MAIN-D'OEUVRE**

S. CELERIER

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

L'un des objets du programme d'observation de l'emploi et du travail est d'éclaircir la nature de l'évolution des emplois et ses déterminants. Dans ce but, un choix a été fait, de réserver une place particulière à l'observation de la gestion de la main d'oeuvre et de ses instruments dans les entreprises.

L'achèvement de la phase test du programme est l'occasion d'une première interrogation sur l'apport des différentes enquêtes sur ce thème.

Malgré le nombre encore restreint et la diversité des unités enquêtées, les observations et analyses réalisées à ce jour, éclairent les pratiques en cours dans les entreprises. Elles permettent de s'interroger sur la réalité de l'évolution de cette gestion particulière, ses déterminants et plus globalement sur l'appréciation que portent les entreprises sur leur main d'oeuvre et son rôle.

C'est la recherche de ces premiers éléments de réflexion qui a guidé la lecture des matériaux disponibles ; leur transcription est l'objet et la limite des quelques lignes qui vont suivre.

S'intéresser à l'évolution de la gestion de main d'oeuvre suppose un minimum de formalisation préalable et, à ce titre, une définition des termes :

Si on définit la gestion comme une organisation de moyens permettant de réaliser, suivre et contrôler l'application d'objectifs généraux définis par l'entreprise et si on appelle outils ou instruments les moyens mis en place, la gestion de main d'oeuvre serait donc une organisation d'instruments permettant la réalisation, le contrôle et le suivi des objectifs concernant la main d'oeuvre.

Cette définition suppose un acte volontaire de l'entreprise de création ou d'aménagement d'un système d'instrumentation. Elle suppose aussi que coexiste au sein de l'entreprise une pluralité de gestions se différenciant par leur objet (gestion de main d'oeuvre, gestion économique, gestion financière, gestion de production, etc...).

Pour qui désire saisir une éventuelle évolution de la gestion de main d'oeuvre, l'observation des instruments mis en place fournit une première appréciation : toute modification de ceux-ci supposant un changement dans la gestion elle-même.

Les observations réalisées lors de la phase test du programme font apparaître un vaste mouvement de création ou redéfinition des instruments de la gestion de main d'oeuvre depuis ces cinq dernières années : cercle de qualité, groupe de progrès, groupe d'expression, polyvalence, classifications, bourse de l'emploi, fiche de compétence, fiche d'évolution, professionnalisation, etc...

Mais si ce constat confirme qu'une transformation est en cours, la diversité des instruments mis en place ne permet pas de lui donner immédiatement un sens.

S'en étonnera-t-on ?

Il est de la nature d'un instrument d'être déterminé par le lieu et la date de son utilisation. Dans la forme particulière qu'il prend à un moment donné, dans un lieu donné, intervient un faisceau d'éléments dont l'histoire de l'unité n'est pas des moindres.

L'étude d'un instrument et son évolution renseigne donc aussi, sur les "formes" qui ont concouru à sa détermination.

Si donc au niveau local, cette analyse peut être riche d'information elle pose, quand elle se veut transversale, de réels problèmes de pertinence ; pertinence d'autant plus contestable que nous ne disposons par d'informations suffisantes quant à la nature exacte des pratiques que ces instruments recouvrent.

Saisir le sens de l'évolution oblige à sérier les instruments et si on se réfère à leur définition courante, en fonction de leurs finalités (1).

Or, on constate, que l'observation de ce qu'on appelle couramment les instruments de gestion de main d'oeuvre ne permet pas d'en saisir la finalité :

- . parce qu'un instrument de ce type cristallise le plus souvent plusieurs finalités,

- . parce qu'un instrument de structure d'une certaine façon la (les) finalité(s) initiale(s) et n'offre donc qu'une projection de celle(s) à modifier. Comme nous l'avons vu, par des données locales mais aussi par des relations qu'il entretient avec d'autres instruments.

- . parce qu'enfin, une seule finalité mobilise le plus souvent plusieurs instruments parallèles.

Le terme d'instrument en matière de gestion de main d'oeuvre est donc assurément impropre, le champ qu'il recouvre est trop large et ses éléments fort divers.

(1) Un instrument est en effet, essentiellement déterminé par sa finalité qui le différencie des autres instruments par exemple un marteau et une scie.

Mais, si on ne peut sérier "les instruments" de gestion de main d'oeuvre, en fonction de finalités objectives, on peut toutefois le faire en fonction de "l'intention" dont ils sont chargés ; "intention" saisie par les discours recueillis lors des enquêtes du programme.

En effet, l'étude de l'évolution, donc de ce qui change induit une référence à une situation présente ou du passé proche. Les discours explicitent cette situation et proposent une première projection dans l'avenir. Pour ce faire, les discours mobilisent les objectifs et l'état de l'unité mais aussi la place dans l'organigramme et les données d'ordres psycho-sociologiques des interlocuteurs.

De tous ces éléments constitutifs du discours, les enquêtes du programme excluent, il est vrai les facteurs sociologiques.

Par ailleurs on peut penser que les conditions de recueil et d'exploitation des discours ne sont pas sans conséquence sur leurs termes.

A ce stade du programme l'hétérogénéité des méthodologies d'enquête (1) oblige à la plus grande prudence. Prudence, dont on peut supposer que la nécessité s'allègera dans les phases ultérieures du programme.

Mais aujourd'hui et malgré ces réserves, les matériaux disponibles permettent toutefois de mettre en lumière des éléments communs toutes les unités enquêtées.

En premier lieu, le fait que, quelque soit leurs caractéristiques, économiques, historiques, commerciales, etc..., toutes les unités enquêtées s'interrogent sur leur main d'oeuvre.

(1) Hétérogénéité de forme d'interrogation et de forme de retranscription des discours

Par ailleurs, le constat que les discours auxquels donnent lieu ces interrogations ne sont pas le seul fait de ceux que l'on aurait, a priori, jugés les plus légitimés pour le faire, comme les responsables du personnel ou des relations humaines, mais, bien souvent, de l'ensemble des interlocuteurs rencontrés quelque soit leur place dans l'unité.

Certes, ces discours ne sont pas toujours convergents. Il existe des contradictions et des niveaux de formalisation fort différents.

L'interrogation sur la main d'oeuvre est donc transversale, entre et dans les unités.

Au-delà de ces premiers constats l'analyse des discours faait aussi apparaître, malgré des degrés de formalisation divers, de fortes similarités quant au sens vers lequel les entreprises désirent faire évoluer leur main d'oeuvre.

Ces similarités s'expriment au travers de préoccupations communes dont ne retiendra ici que celles qui présentaient un caractère de transversalité le plus évident :

- motiver le personnel

- développer sa compétence

On étudiera donc l'une et l'autre de ces deux préoccupations et les instruments auxquels elles ont donné lieu en considérant qu'elles peuvent éclairer le sens de l'évolution de la gestion de main d'oeuvre constatée plus haut, tout en ayant conscience qu'elles ne feront que pour partie.

1 - MOTIVER LE PERSONNEL

On l'a dit, c'est une préoccupation commune à toutes les entreprises enquêtées.

Le flou des termes employés à ce propos est, au premier abord, quelque peu déconcertant : responsabiliser, créer un certain état d'esprit, mobiliser etc...

Certes faut-il voir dans l'utilisation de ces termes, la diffusion depuis ces dernières années, d'un certain nombre d'écrits sur la question de l'élargissement de ce que l'on pourrait appeler un "marché d'instruments" intégrant le social dans les visées générales des entreprises. Sans doute, faut-il y voir aussi, l'incidence de la généralisation, aux niveaux national et régional, de lieux de discussion sur ce thème, auxquelles participent souvent les responsables de l'entreprise dont ceux des services personnel ou relations humaines et parfois le responsable de l'unité.

L'analyse des discours présentée dans les documents disponibles à ce jour, fait apparaître que derrière les termes de mobilisation, responsabilisation, motivation du personnel c'est en fait, une volonté de changement du comportement de la main d'oeuvre qui s'exprime.

Le flou des termes employés ne tiendrait donc plus seulement à la plus ou moins bonne intégration d'un vocabulaire ambiant, mais aussi et surtout au caractère peu ou pas mesurable de l'objet de la recherche des entreprises à savoir le comportement.

Reste toutefois la question de savoir quel type de comportement est recherché, et en quoi il représente un apport si important pour les entreprises ?

Les instruments que les entreprises disent mettre en pla-

ce pour motiver le personnel peuvent éclairer des caractéristiques du comportement recherché.

On y trouve, des instruments médiatisés par une recherche d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et/ou de sa production, l'utilisation de la structure hiérarchico fonctionnelle, et l'expression des salariés.

A - Instruments médiatisés

Sur la base d'un objet concret : qualité, absentéisme, alcoolisme, accidents du travail, etc..., l'entreprise met en place des instruments se différenciant par la plus ou moins grande structuration de l'animation qu'ils engendrent.

A ce titre,

- L'organisation de campagne de sensibilisation ou d'information qui relève de la volonté de l'entreprise d'informer (souvent par voie d'affiches), le personnel sur un point particulier, qu'elle seule choisit. Point qu'elle considère comme un problème. Rarement exclusif, cet instrument est souvent utilisé dans les entreprises enquêtées.

- L'organisation de formation spécifique sur un thème comme par exemple, la qualité au cours de laquelle, hormis l'information donnée, on réfléchit aux causes de non qualité et à leurs effets.

- L'organisation de débats entre l'encadrement et le personnel sur des modifications le concernant (horaires variables, heures supplémentaires) et/ou concernant l'entreprise (aménagement de nouveaux locaux, création de services etc...) au cours desquels il est demandé à la main d'oeuvre d'exprimer son opinion (formes d'application spécifiques des groupes d'expression (réunions ponctuelles etc...)).

- L'organisation et la création enfin, de réseaux d'exploitation particuliers des propositions de la main d'oeuvre et le retour éventuel des propositions sous forme d'application directe dans la production. Ce sont les cercles de qualité appelés aussi groupes de progrès ou groupes d'excellence. On notera à ce propos que leur diffusion dans les entreprises enquêtées de la première phase est relativement limitée puisqu'elle concerne moins de la moitié de celles-ci.

Le fait que les entreprises présentent ces instruments comme des facteurs de mobilisation de la main d'oeuvre induit que les résultats qui en sont attendus ne concernent pas seulement l'amélioration immédiate de l'objet sur lequel ces instruments portent.

Si on conserve l'hypothèse d'une recherche médiatisée de modification du comportement du personnel les caractéristiques de celui-ci semblent être :

- une intégration des contraintes de l'entreprise :
 - . l'organisation des campagnes et des formations spécifiques à un problème, outre le fait qu'elles informent sur le caractère global d'un problème, ce que les uns et les autres n'auraient peut-être eu que partiellement conscience, objectivent dans une certaine mesure, ce problème en le rangeant au nombre des contraintes qui perturbent l'activité de l'entreprise. Cette objectivisation semble être l'étape intermédiaire et obligatoire de son intégration par la main d'oeuvre.
- une adhésion aux projets de l'entreprise
 - . l'organisation de débats divers révèle la nécessité pour certaines entreprises d'une adhésion du personnel à leurs projets en même temps qu'une justification de la démarche adoptée.

- la matérialisation de l'apport de chacun à l'ensemble
- . la relation qu'entretient un individu avec l'ensemble de l'unité dans laquelle il exerce tient le plus souvent de l'abstrait. La sensibilité récente des entreprises à la qualité et la mise en place de structures particulières telles que les cercles de qualité, en concrétisant les effets du non respect de procédure de travail d'un individu sur la production et en facilitant les échanges autour d'un thème précis de différentes catégories de personnel, concrétise la contribution de chacun au tout de la production.

B - Utilisation de la structure hiérarchico-fonctionnelle

On constate qu'associée aux actions favorisant la motivation de la main d'oeuvre, se développe une réflexion sur son environnement proche et plus spécifiquement sur la maîtrise.

Assez curieusement, l'origine de cette réflexion recouvre un axiome de base : le rôle de l'environnement proche de la main d'oeuvre dit abandonner son caractère strictement disciplinaire pour évoluer vers celui de conseil, d'assistance et d'animation.

L'extension des connaissances techniques de la maîtrise que ce nouveau rôle et l'évolution des technologies exigent n'est pas, comme on le sait, sans poser problème. Il est intéressant de constater à cet égard que les entreprises confrontées à cette difficulté sans pouvoir le résoudre dans le court terme, préfèrent adjoindre des assistants à la maîtrise en place, plus spécifiquement chargés de la technique plutôt que de la remplacer brutalement.

Intéressant aussi de constater la conscience qu'ont les entreprises de l'insuffisance de "l'apprentissage des relations humaines" de leur BTS et donc l'impossibilité de les faire évoluer vers des fonctions de maîtrise bien que leur niveau technique soit celui recherché pour ce type de postes.

L'importance stratégique de la maîtrise semble bien dépasser la simple coordination des tâches de fabrication, elle recouvre son aptitude à gérer un réseau relationnel lentement tissé, elle renvoie à l'importance stratégique de ce réseau.

La prudence avec laquelle les entreprises agissent en ce domaine souligne son importance mais aussi, le faible degré de maîtrise dont elles disposent.

La situation de la maîtrise dans les entreprises diffère d'une entreprise à l'autre mais on peut constater une forte corrélation à leur histoire et surtout à sa durée.

Dans les entreprises traditionnelles, on trouve une maîtrise la plupart du temps, issue "du tas", stable, connaissant bien le personnel et parfois, en Province, dans un cadre dépassant celui de l'entreprise. Si aujourd'hui elles se trouvent confrontées à des problèmes de niveaux techniques ou d'inflation des niveaux hiérarchiques, elles bénéficient d'un solide réseau relationnel dont elles ont conscience et sur lequel elles s'appuient.

Dans les entreprises plus récentes, le critère de la compétence technique prédomine dans le recrutement de la maîtrise. On peut toutefois remarquer que parfois, l'intégration directe dans la structure hiérarchique rencontre une certaine résistance de la part du personnel qui oblige l'entreprise à donner à ces nouveaux embauchés un statut particulier non hiérarchique (leader, chef de groupe).

La réflexion sur la modification de l'environnement proche de la main d'oeuvre se concrétise par la mise en place de véritables "interlocuteurs" dont on voit bien les relations qu'ils devraient entretenir avec la main d'oeuvre, mais dont on voit moins celles qu'ils entretiennent avec leur propre hiérarchie et plus largement avec le reste de l'usine. Il semble donc que le rôle de la maîtrise connaît une indéniable redéfinition qui dépasse largement celui "d'interface" ou courroie de transmission qui lui est fréquemment affectée.

C - L'expression des salariés

Si les entreprises désirent implanter des "interlocuteurs" dans l'environnement proche de la main d'oeuvre, on pouvait présupposer qu'elles engageraient parallèlement des actions de formation à l'expression directement orientées vers la main d'oeuvre pour que puisse s'établir un débat.

Les observations faites à ce jour dans le cadre du programme semblent infirmer cette présupposition.

On constate en effet que peu d'entreprises ont mis en place des formations à l'expression. On notera toutefois que celles qui y ont eu recours sont souvent celles qui par ailleurs n'ont pas mis en place de structures participatives particulières.

Reste les groupes d'expression. Malgré la faiblesse des informations sur leur contenu, on peut toutefois, pour les entreprises concernées, faire deux remarques :

- d'une part, leur application ne dépasse que très rarement le cadre des orientations de la Loi Auroux sur l'expression des salariés ;
- d'autre part, à l'exception d'une seule entreprise, l'animation de ces groupes est assurée par la maîtrise ou l'encadrement. Même si parfois, les négociations sur ce point entre direction et syndicats ont été houleuses et se sont terminées sur un échec. Cette attitude de la majorité des entreprises enquêtées montre l'énergie qu'elles ont développées pour maîtriser ces groupes. Mais si on en pressent l'enjeu, seule une investigation supplémentaire pourrait en éclairer les raisons.

Sur ce qui apparaît à ce stade du programme comme un faible recours à l'expression des salaires par la formation et les groupes du même nombre on peut faire deux hypothèses :

- d'une part, il s'agit d'un cadre légal dont l'obligation peut rencontrer une certaine réticence ;
- d'autre part, les entreprises ont implanté un certain nombre de structures dont l'objet direct ou indirect est l'expression, par conséquent, elles ne sont pas prêtes à donner un réel contenu aux groupes d'expression qui ne relèvent pas de leur propre construction.

Pour préciser encore l'importance que les entreprises attachent à la motivation du personnel on notera que toutes sont sensibles à la satisfaction de leur personnel. Pour beaucoup en intégrant les variations des heures de grève dans leur tableau de bord social, pour certaines (1) en effectuant régulièrement des sondages ou enquêtes de satisfaction auprès du personnel sur des questions particulières (formation, information, animation, travail, etc...), ou générales (vie dans l'entreprise).

Certaines entreprises posent aussi le problème de la rémunération de cette motivation sans qu'il soit possible de distinguer nettement si cela tient de la rémunération ou de l'incitation aux résultats.

On y trouve les rémunérations (incitations ?) financières participation aux résultats, actionariat du personnel, prime de qualité, prime de suggestion.

On y trouve aussi des engagements de l'entreprise en terme de stabilité de l'emploi, garanties d'évolution de carrière, valorisation des suggestions.

(1) IBM - RPF.

En conclusion, sur l'hypothèse d'une recherche de modification comportemental de la main d'oeuvre on a vu que les caractéristiques de celui-ci semblaient être : l'intégration des contraintes de l'entreprise, la discussion et l'adhésion à ses projets et enfin la matérialisation de la contribution de chacun au tout.

Par ailleurs les instruments utilisés révèlent la conscience qu'ont les entreprises de l'importance du système relationnel et leur faible maîtrise sur celui-ci.

Ils révèlent aussi que le changement visé ne concerne pas le comportement individuel des salariés, mais bien le comportement collectif de la main d'oeuvre. Les entreprises de plus petite taille dont le système relationnel repose pour la plus grande part sur des relations personnelles, mettent-elles aussi en place des structures plus impersonnelles.

Il semble donc que les entreprises sont d'une façon plus ou moins formalisée, dans les actions qu'elles mènent envers leur main d'oeuvre, à la recherche d'un interlocuteur collectif. Il semble aussi que cet interlocuteur ne sera légitimé ou que le débat ne pourra s'établir que lorsque celui-ci aura intégré le schéma d'analyse de l'entreprise, acquis son vocabulaire et que chacun de ses membres aura conscience de sa participation au tout.

Quant au pourquoi de cette démarche, on pense immédiatement à une réaction des entreprises à la pratique syndicale.

Sans pouvoir apporter beaucoup d'éléments sur ce point on peut toutefois dire :

- d'une part que dans les entreprises dans lesquelles existent des syndicats et des syndicats actifs, les relations avec ceux-ci ne sont pas toujours considérées comme des contraintes, mais souvent comme un élément important de la gestion du personnel. Appréciés comme des

interlocuteurs représentatifs de la main d'oeuvre, ils assurent par la négociation de règles et procédures, les garanties du "consensus".

- d'autre part, que le cadre des négociations et les natures des informations données aux syndicats évoluent en intégrant de plus en plus les contraintes économiques de l'entreprise.

Donc, même si ces actions ont aussi, pour certaines unités, une fonction d'éviction du rôle des syndicats, celle-ci n'explique pas totalement les raisons de la recherche de cet interlocuteur particulier. Sans doute renvoie-t-elle au rôle très particulier de la main d'oeuvre dans le processus de valorisation qui si il n'est pas nouveau pour l'observateur, fait l'objet d'une prise de conscience récente de la part des entreprises.

Au delà de la recherche de modification comportementale de la main d'oeuvre, il semble que cette perception nouvelle du rôle de la main d'oeuvre préside aussi aux actions mises en place à l'occasion de la seconde préoccupation : développement de la compétence de la main d'oeuvre.

La question se pose du reste de savoir si l'une des raisons d'être de la première préoccupation n'est pas fortement liée à la seconde comme mesure d'accompagnement indispensable ?

2 - DEVELOPPER LES COMPETENCES DE LA MAIN D'OEUVRE

Selon les unités, l'objet de cette préoccupation donne lieu à des formulations fort diverses ; aussi verra-t-on dans le titre de ce second chapitre, plus une tentative de traduction de cet objet qu'une retranscription rigoureuse de son expression.

Autrement dit, si toutes les unités enquêtées ne parlent pas expressément de "développement de compétences de la main d'oeuvre", leur réflexion, sous des termes divers, repose bien toutefois sur cette même préoccupation.

Ce que l'on a donc tenté de traduire est la double tendance qui transparaissait de l'analyse des discours.

- d'une part, le fait que les entreprises semblent, de plus en plus, accorder une attention particulière à leur main d'oeuvre qui suggère que s'opère une prise de conscience, que d'aucuns diront récente, du rôle de la main d'oeuvre dans le processus de production

Le fait que parmi les unités enquêtées, les entreprises les plus capitalistiques émettent les discours les plus élaborés sur ce point, est, du reste, symptomatique.

Cette hypothèse, fournit un premier élément d'explicitation du constat de la transversabilité de l'interrogation sur la main d'oeuvre, entre et dans les entreprises, présenté en introduction.

D'autre part, le constat que les entreprises dans leur réflexion sur les caractéristiques qualitatives de la main d'oeuvre, n'intègrent plus seulement une référence à la qualification des individus qui dans le processus de reconnaissance statutaire est fortement corrélée aux postes de travail mais s'intéressent de plus en plus aux capacités exclusives des individus, ses compétences en considérant que c'est là l'élément ou l'un des éléments déterminants de la "bonne tenue" d'un poste.

Si on relie ces deux tendances, on peut constater que la main d'oeuvre recouvre un statut particulier dans une période que

les entreprises analysent comme une crise et que leur solution n'est plus (seulement) de rationaliser l'organisation des postes de travail et leur affectation. Le développement des compétences de la main d'oeuvre est donc le moyen préconisé par les entreprises pour permettre à la main d'oeuvre d'assumer "le nouveau rôle" qu'elles lui attribuent.

Cette réflexion est (trop) brièvement, l'occasion, de relativiser, sans l'exclure tout à fait, l'analyse en terme d'adaptation de la main d'oeuvre comme moteur de l'instrumentation et de l'évolution de la gestion de main d'oeuvre.

Dans le trinôme sur lequel certains fondent l'analyse de l'entreprise : équipement-main d'oeuvre-produit, la volonté de développer les compétences de la main d'oeuvre implique que la maximisation des capacités productives qui reste l'objectif permanent des entreprises, ne repose plus ou plus seulement, sur une recherche d'adéquation parfaite de la main d'oeuvre aux "exigences" de l'équipement ou aux contraintes de l'entreprises via l'organisation du travail donc une adéquation des individus aux postes mais, sur l'utilisation des capacités propres aux individus.

La présence de cette préoccupation induirait donc que, du trinôme présenté ci-dessus, la main d'oeuvre tend à détenir la place prédominante, que ce sont ses compétences propres qui en fonction d'un équipement donné et par rapport à des contraintes qui contingenteront toujours l'activité de l'entreprise, même si elles changent de formes comme on le verra ci-dessous, qui sont susceptibles d'assurer le "meilleur" produit.

Quant aux raisons qui pourraient motiver l'apparition de cette préoccupation dans les unités enquêtées on peut supposer qu'elles sont, en tout cas pour partie, intimement liées aux transformations que révèlent les observations et analyses disponibles à ce jour :

- le caractère constitutif du produit :

Si toutes les unités enquêtées disent aujourd'hui subir les variations du (des) marché(s) ce qu'elles présentent comme leur contrainte la plus forte, on constate qu'une de leurs principales réponses est d'intervenir directement sur celui-ci en proposant de nouveaux produits et/ou des produits dont elles cherchent à augmenter la valeur ajoutée.

Cette "réaction" aux contraintes de marchés semble constitutive de la tendance transversale à la réorganisation des unités.

On observe en effet, -d'une part une partition de l'activité globale qui prend selon sa nature et le degré de diversité qu'elle recouvre, la forme de ligne de produits ou de services (voir unités) autonomes amenant des cloisonnements plus ou moins étanches dans les unités en fonction du produit ou service.

-D'autre part, une recomposition des fonctions (conception, méthode-fabrication, maintenance, contrôle-commercialisation) autour des produits et services dans laquelle se développent des inter-relations des différentes catégories de personnel concernées.

- les caractéristiques du produit :

Si le critère du coût de revient d'un produit est toujours pertinent dans les entreprises et très strictement suivi, on constate que les exigences quant à ses caractéristiques qualitatives se développent.

L'étendue des causes potentielles de non qualité limite considérablement l'efficacité d'un service contrôle-qualité centralisé. Le contrôle ne peut donc se faire efficacement qu'à tous les postes et tous les stades de la réalisation de la production. Les exigences de qualité de production se transforment donc en exigences de qualité de réalisation des tâches de toute la main d'oeuvre.

- l'évolution de la notion de poste de travail

- certaines unités ont, pour absorber des variations du plan de charge ou des effectifs, mis en place de types organisations du travail particulières dont la polyvalence/mobilité inter-poste ou interligne est une des manifestations les plus courantes L'affectation des individus ne se fait donc plus sur un poste mais sur un groupement de postes non parfaitement identiques.

- le développement des exigences quant à la réalisation de la production évoquée plus haut et les variations permanentes non maîtrisées de l'environnement complexifient les postes de travail et sollicitent davantage les capacités de la main d'oeuvre.

- enfin, la mouvance des éléments constitutifs de l'entreprise concerne aussi les postes de travail dont les entreprises savent dès à présent qu'ils devront évoluer sans pour autant pouvoir donner un contenu précis à la nature de cette évolution.

On assiste donc à une fluidification de la notion de postes de travail qui se complexifient ; sont de plus en plus saisis au niveau d'un groupe de postes et doivent faire l'objet d'une projection dont tous les déterminants ne sont pas à ce jour maîtrisés par l'entreprise.

Les modifications des conditions de production qui sollicitent la main d'oeuvre, la difficulté de plus en plus grande de préorganiser les postes de travail fournissent donc une première justification de la présence de cette préoccupation.

L'observation des instruments auxquels elle donne lieu renseigne sur le moyen que les entreprises utilisent pour élever le niveau des compétences.

Parmi ces instruments on n'en présentera ici que deux en vertu de leur représentativité et de leur capacité à relever le moyen sus-cité.

- les recrutements

Bien que le contrôle de la masse salariale soit aussi une préoccupation commune à toutes les unités enquêtées on constate que toutes ont recruté lors de ces cinq dernières années et plus particulièrement dans les années 83-83.

En règle générale ces recrutements ont plutôt concerné une population jeune. La raison première est l'utilisation massive des contrats de type solidarité ou réduction de la durée du travail qui a favorisé le recrutement de cette catégorie de la population.

Mais on constate aussi que ce mouvement d'embauche concerne des individus d'un niveau de formation initiale sensiblement plus élevé que celui de la main d'oeuvre en place.

Certes, peut on voir dans ce constat les effets d'un rapport au marché du travail aujourd'hui particulièrement favorable aux entreprises.

Mais dans les commentaires que font les interlocuteurs de

ce phénomène, ceux-ci déclarent souvent avoir embauché plus que les besoins immédiats ne l'exigeaient.

Pour beaucoup d'unités la présence de ces jeunes diplômés représente une réserve de potentialité pour l'avenir.

- la formation

La formation est devenue un élément important de la gestion globale des entreprises.

Pour s'en convaincre, l'apparition plus ou moins récente de structures particulières quant à la formation, dans les organigrammes.

Autre preuve, l'augmentation transversale de l'effort de formation des unités saisi en pourcentage de la masse salariale ou en nombre d'heures de formation et leur coût.

On ne développera pas ici les nombreuses informations que fournit l'analyse de la formation continue (contenu, public, évolution, etc...). On signalera simplement la nette tendance à l'élévation de la part de la formation générale, basée sur des disciplines de base (français, arithmétique, statistique, etc...) et sur une information sur l'activité de l'entreprise (constitution du produit).

En filigranne de ces deux instruments apparaît l'importance que revêt pour les entreprises, le niveau de formation générale. Paradoxalement, on rapprochera cette remarque de la difficulté, voire de l'impossibilité, pour les observateurs d'obtenir des informations statistiques pour l'ensemble du personnel sur ce point.

En tout état de cause, on retrouve bien trace dans les discours de l'importance de ce niveau, considéré comme l'un des fondements de la compétence.

Les deux principales conséquences de cette demande qui, en un sens, en soulignent encore la matérialité, sont d'une part une remise en cause des modalités de classification de la main d'oeuvre quand celles-ci s'appuyaient principalement sur le poste occupé et de de détermination du salaire et d'autre part, une réflexion sur les modalités de l'acquisition de "la compétence" donc sur les mobilités et filières organisées ou non dans l'entreprise.

Les difficultés que les entreprises rencontrent à cette occasion tiennent la modification de leur critère d'appréciation de leur main d'oeuvre. Les instruments mis en place en fonction d'objectifs construits hier, contraignent fortement les instruments nécessaires aujourd'hui. C'est dans la rencontre et la contradiction, des choix passés et présents de l'entreprise qu'il conviendrait de resituer l'analyse de l'évolution des modalités de classification.

CONCLUSION

Tenter d'apprécier l'évolution de la gestion de main d'oeuvre renvoie aux modalités d'appréhension de cette gestion particulière : quels déterminants, quel champ, quels indicateurs, quels effets ?

Les difficultés surgies lors du traitement, très empirique, de cet objet, stigmatisent les insuffisances de notre méthodologie et, au-delà, dénonce le schème qui, plus ou moins explicitement, prévaut traditionnellement à son analyse.

Malgré le caractère partiel du choix (partial) qui a été fait ici de fonder exclusivement l'analyse sur l'exploitation du discours des interlocuteurs, les "résultats" présentés permettent un retour sur notre schéma initial et notamment la définition proposée en introduction :

Si on définit la gestion comme une organisation de moyens permettant de réaliser, suivre et contrôler l'application d'objectifs généraux définis par l'entreprise et si on appelle outils ou instruments les moyens mis en place, la gestion de main d'oeuvre serait donc une organisation d'instruments permettant la réalisation, le contrôle et le suivi des objectifs concernant la main d'oeuvre.

- les différents éléments apparus lors de l'analyse de la première préoccupation : "motiver le personnel" incitent à relativiser l'exclusivité de l'acte volontaire des entreprises dans la gestion de sa main d'oeuvre que cette définition induit.

si l'entreprise agit effectivement en mettant notamment en place des "instruments" particularisés, on voit aussi dans l'importance qu'elle accorde au comportement de sa main d'oeuvre qu'elle doit parallèlement intégrer des données qu'elle ne maîtrise pas forcément : les relations sociales, les relations intercatégorielles, le rapport des individus ou groupes à son activité, à sa production.

- par ailleurs, les modalités d'application concrètes décrites par les observations et analyses disponibles à ce jour, modulent l'unicité de la prise en charge d'objectifs globaux dans la détermination de cette gestion.

En effet, si les grandes orientations concernent la main d'oeuvre restent définies dans un cadre global qui sera, selon le cas : l'entreprise, l'entreprise et l'établissement, le groupe voire des formes intermédiaires comme les divisions ou unités, on constate que certains "instruments" tels que le recrutement, la mobilité, la formation, sont utilisés en fonction de ce que les responsables de services (1) considèrent comme une priorité.

Les différences de positionnement dans l'organisation de l'entreprise peut amener des différences, voire des contradictions, dans ce qui est perçu comme prioritaire par l'un ou l'autre de ces niveaux.

(1) Les services étant considérés au sens large.

Enfin, la collégialité de la détermination des objectifs globaux concernant la main d'oeuvre déjà évoquée, induit que celle-ci s'inscrit dans une représentation globale de l'entreprise. En conséquence la pluralité de gestion se différenciant par leur objet que cette définition suppose ne font pas que coexister, elles entretiennent entre elles des relations étroites et c'est sur la résultante de ces relations et non sur leur sanction que repose la pérennité de l'entreprise. L'ambivalence de certains instruments comme les cercles de qualité par exemple, soulignent l'intimité des liens qui unissent la gestion de main d'oeuvre à la gestion économique de l'entreprise.

Les objectifs globaux concernant la main d'oeuvre ne se définissent donc pas seulement eux-mêmes mais aussi dans leurs relations à l'économique, au financier, etc...

Une évolution de la gestion de main d'oeuvre perçue est aussi la translation d'une modification en amont du sens des relations de la main d'oeuvre aux autres éléments de l'entreprise.

Elle renvoie à ce que l'entreprise a de plus constitutif les modalités de calcul de sa productivité.

La gestion de main d'oeuvre est donc un objet d'étude complexe. Le caractère particulier de la main d'oeuvre, les niveaux de détermination fort divers, les inter-relations variées, la rendent difficile à saisir.

Vraisemblablement, ne devons-nous plus, pour analyser les déterminants de l'évolution des emplois, nous référer à la gestion de main d'oeuvre mais aux relations itératives et/ou dialectique que les gestions de main d'oeuvre entretiennent entre elles.

Et, non ^{NE PAS} pour "conclure cette conclusion" de façon trop affligeante, nous dirons que c'est là un apport imprévu mais important des enquêtes de la phase test, à l'élaboration des problématiques des études : venir sur ce thème.

0o0o0o0

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS - PARIS

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**A LA RECHERCHE DES GROUPES
PROFESSIONNELS**

P. ZARIFIAN

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Nous voulons, dans cette contribution, essayer de cerner comment les groupes professionnels se trouvent actuellement définis par les directions d'entreprise et examiner si, au travers de cette définition, la "professionnalité" -c'est-à-dire, exprimée de la façon la plus simple, ce qui fonde la possibilité qu'a un groupe d'occuper un certain espace dans l'activité industrielle- est en train de changer de sens.

Lorsque nous parlons de "définition" des groupes professionnels, nous entendons aussi bien la façon dont ils sont identifiés que la façon dont se portent vers eux des attentes des directions d'entreprise. En ce sens, la définition est déjà une action engagée en direction de ces groupes et même -c'est en tout cas notre hypothèse- une action constituante qui précède d'autres types de formalisation.

D'une façon plus large, il nous intéresse de saisir ce que nous appellerons les formes du jugement que les directions d'entreprise élaborent lorsqu'elles considèrent la relation qu'elles entretiennent avec leurs salariés.

Cela nous conduira à nous demander si cette relation est un pur rapport de gestion, ou si elle n'est pas aussi une relation de constitution qui se joue dans l'activité d'orientation stratégique de l'entreprise.

Pour dire les choses autrement, nous poserons que diriger une entreprise -donc ici, diriger sa main-d'oeuvre- est davantage que la gérer, précisément parce que cette activité de direction vise à constituer des rapports et des processus dont il faudra gérer le développement.

Cette hypothèse nous permet de prendre cette constitution comme participant de la définition réelle des groupes professionnels, même si, bien entendu, l'existence de ces groupes ne s'épuise pas dans les attentes produites par les responsables d'entreprise. Nous pourrions alors partir à la recherche des groupes professionnels, sur leurs traces en quelque sorte, en suivant cette piste bien particulière.

Un dernier mot nous semble nécessaire : nous empruntons l'expression "formes du jugement" à Edmund HUSSERL (1), même si nous en modifions sensiblement l'usage. Le jugement peut être assimilé à une "intentionnalité effectivante" et, de ce point de vue, est tout à fait différent de ce que l'on appelle une opinion. Dans le jugement, il y a mise à nu des implications intentionnelles qui se portent vers l'autre dans la façon dont on le considère. Poser que l'intentionnalité contenue dans le jugement joue comme action constituante revient à dire, dans le cas qui nous occupe, que les "visées" qu'une direction d'entreprise élabore à l'attention de sa main-d'oeuvre témoignent d'un sens qui participe déjà de son action concrète. Mais il n'y a aucune raison de considérer ce sens comme parfaitement élaboré. Tout au contraire : nous ferons l'hypothèse que les mouvements économiques globaux

(1) Edmund HUSSERL "Logique formelle et logique transcendantale". P.U.F. 1984.

qui s'expriment dans l'économie d'entreprise sont aujourd'hui l'occasion d'un réajustement de sens dans le jugement que les responsables d'entreprise portent sur leur main-d'oeuvre.

Formuler l'hypothèse de cette façon, c'est en même temps se démarquer d'une interprétation mécaniste qui, partant des "contraintes" et des "objectifs" que l'entreprise formule dans le domaine économique, en déduirait des actions menées en direction des personnels. Ce serait oublier l'existence de ce jugement qui se forme dans le champ des rapports de la direction aux salariés -plus largement : dans le champ des rapports sociaux- et qui possède son sens propre (ouvert, précisément, à des réajustements qui peuvent se révéler majeurs) et ses propres outils d'action.

Bien entendu, l'analyse du jugement n'a d'intérêt que si l'on parvient à le saisir comme jugement social, et non pas simplement contingent ou particulier.

Mais l'on se heurte ici à une réelle difficulté : autant il est relativement aisé, au vu des résultats de la phase-test du programme, de constater des similitudes entre entreprises dans les jugements portés et les formes dans lesquelles il prend corps, donc de dégager des lignes-force transversales, autant il est difficile, au stade actuel, de fournir une explication à ce phénomène. On se contentera donc, dans cette contribution, d'explicitier le réajustement de sens qui s'opère dans le jugement porté par les directions d'entreprise, sans chercher à en "boucler" l'explication.

I - LES GROUPES SOCIAUX IMMEDIATEMENT IDENTIFIABLES : L'ETAT DE FAIT

Nous partirons de deux constats.

Lorsque les directions font état de transformations qui atteignent la situation d'ensemble de l'entreprise, elles formulent des nécessités (de rapport à la clientèle, de qualité des produits, de passage d'une production banalisée à une industrie de commande, etc.) qui s'expriment d'une façon nettement disjointe de la manière dont elles caractérisent, par ailleurs, les catégories de personnel existant dans leur entreprise (1).

En même temps, ces "nécessités" conduisent les directions à reconsidérer l'"état" de leur main-d'oeuvre : celle-ci devient ou redevient un problème pour l'entreprise.

Ce double constat apparaît bien dans le rendu des résultats du Programme : entre la description des groupes constitutifs de la structure sociale de l'entreprise et l'explicitation des (nouveaux) objectifs stratégiques, il existe un hiatus au sens où les nouvelles qualités générales attendues de la main-d'oeuvre sont formulées d'une

(1) Nous n'établirons pas pour l'instant de distinction entre entreprise et établissement.

manière relativement coupée de la dynamique concrète des groupes identifiés par ailleurs. Cela se traduit de façon simple : il n'y a pas de reformulation d'ensemble de la configuration sociale "attendue" dans l'entreprise, alors que le discours sur la main-d'oeuvre est particulièrement abondant. Cela donne d'ailleurs à ce discours un côté assez abstrait. Certes, ce discours se prolonge dans des actions et des outils de direction de la main-d'oeuvre dont on peut parfaitement analyser la portée, mais qui ne sont pas articulés sur des objectifs clairement définis de transformation d'ensemble des groupes constitués au sein de l'entreprise.

Ce constat banal nous conduit à l'interprétation suivante : les **modes d'identification** des composantes de la main-d'oeuvre ne sont pas identiques selon que la direction considère le "fonctionnement établi" de son entreprise ou selon qu'elle a en vue ses réorientations stratégiques.

Dans le premier cas, elle identifie des groupes d'une manière socialement établie, et facilement transmissible, sur le mode de l'état de fait : ces groupes sont ainsi. Dans le second cas, elle vise à identifier des catégories d'individus, dans des termes et avec des outils qui commencent seulement à s'élaborer, à travers la **formulation d'intentions**.

La disjonction entre ces deux modes d'identification crée, pour l'instant, une zone de flou car les termes du jugement ancien et du jugement nouveau s'entremêlent et varient selon les interlocuteurs.

Nous voudrions d'abord insister sur l'"état de fait" qui participe à la **conservation et à la reproduction de la structure sociale existante**. En effet, il est frappant de constater que les choix passés -par exemple le fait d'avoir embauché une main-d'oeuvre faiblement qualifiée- ne sont pas interrogés a posteriori en examinant, de façon critique, le jugement (et ses formes) qui a présidé à ce choix. Alors qu'à l'inverse, les mêmes interlocuteurs vont énumérer tous les inconvénients et problèmes que leur pose l'"existence" de cette main-d'oeuvre. La main-d'oeuvre est là, il faut faire avec.

Cette absence de reconsidération critique des intentions antérieures, alors que, dans les résultats du Programme, les blocages engendrés par l'existence d'une main-d'oeuvre faiblement qualifiée sont unanimement reconnus (à une exception près), est peut être l'effet d'une carence méthodologique de notre part. Toutefois, dans une enquête récente effectuée dans une entreprise de l'ameublement, nous avons testé et vérifié ce résultat.

Nous lui attachons l'explication suivante : l'identification claire et acquise des groupes constituant l'entreprise est un élément fort de définition des rapports sociaux qui garantissent son fonctionnement régulier (même si ce fonctionnement devient problème). Cette identification n'appartient pas qu'à la direction : elle est devenue, au fil des années, un élément partagé et inscrit dans des instruments

reconnus (telle la classification). Remettre en cause le jugement qui a produit cet état de fait est un processus beaucoup plus profond que de simplement questionner le résultat (l'état de la main-d'oeuvre).

Dans le cas de l'entreprise d'ameublement, une fois exprimé le fait que la main-d'oeuvre de fabrication était non-qualifiée, tout semblait être dit et entendu. Chacun peut, aussi bien dans le système de classification de l'ameublement (les trois premiers échelons de la grille) que dans les statistiques d'Etat, appréhender clairement de quoi l'on parle.

En même temps, cette caractérisation produit un effet d'homogénéisation considérable. La main-d'oeuvre non-qualifiée (1) se distingue nettement par ses contours, et elle est donc bien un "groupe", mais devient très peu distincte à l'intérieur d'elle-même.

Plus exactement : les cadres dirigeants de l'entreprise connaissent très mal cette main-d'oeuvre et n'avaient pas ressenti jusqu'alors (jusqu'à ce qu'elle devienne un problème) la nécessité de se doter d'instruments de connaissance précis. L'essentiel de la gestion était (et est encore) dévolue à la maîtrise, sous la responsabilité du chef de fabrication. Seule, donc, la maîtrise possède une connaissance individualisée des personnes, connaissance qu'elle mobilise à travers un rapport de connaissance (elle est elle-même issue "du tas") qui permet de régler de multiples problèmes quotidiens d'organisation du travail et de régulation de l'emploi de ces personnes. La question de savoir si cette main-d'oeuvre est réellement non-qualifiée et au contraire possède des savoir-faire spécifiques relativement importants est, ici, une question secondaire : tout dépend à quel niveau de l'entreprise on se place. La désignation, globalement parlant, comme agents de fabrication non-qualifiés, va de pair avec la reconnaissance individuelle de la qualité du "compagnon" qui existera dans une zone de travail déterminée (au sein de l'atelier).

L'identification et la définition du groupe engage en définitive toute la cohérence du fonctionnement de l'entreprise. L'insertion locale dans le bassin d'emploi, la politique de recrutement assise sur les réseaux familiaux et organisée par la maîtrise, les formes de mise au travail et d'apprentissage direct de la machine, la définition et le classement des postes de travail, la définition des modes opératoires et le calcul des temps par le bureau des méthodes avec négociation de leur acceptation par les compagnons, l'existence d'une prime de rendement individualisée pouvant excéder le salaire de base qui est référé au poste, l'usage à cet effet de bons de travail qui organisent chaque jour l'activité de l'atelier, etc... : il existe toute une chaîne d'éléments qui donnent sa véritable consistance à l'identification de ce groupe. Lorsque la direction dit "nous employons en fabrication des ouvriers non-qualifiés", elle sait qu'elle engage l'ensemble de ce fonctionnement, à la fois comme fonctionnement de la production et comme cohérence sociale, et qu'il existe là un état de fait.

(1) Il en est de même pour la main-d'oeuvre ouvrière qualifiée, une fois clairement établi qu'elle est une main-d'oeuvre professionnelle, possédant un métier.

De plus, et nous l'avons déjà indiqué, cette reconnaissance "évidente" des groupes excède l'entreprise : elle est devenue élément d'identification au niveau de la branche dont elle engage l'histoire en quelque sorte.

Il est aisé, pour le chercheur, de rapporter la configuration sociale "simple" qu'on lui donne à observer à des caractéristiques de la production : à main-d'oeuvre non-qualifiée, encadrée par des régulateurs, on attachera par exemple, production relativement standardisée, à faible rythme de renouvellement, peu automatisée, avec un pilotage de l'aval (le commercial) par l'amont (la production), etc...

Mais cette mise en correspondance repose sur une naturalisation des faits sociaux qui fait problème.

Pour savoir comment ces groupes vont pouvoir être (ou ne pas être, par exclusion) sollicités pour s'engager dans une forme nouvelle de production, il existe une réelle difficulté : la direction de la main-d'oeuvre, et le jugement constituant porté sur elle, s'évanouit derrière sa simple gestion. Les outils de direction sont eux-mêmes naturalisés en outils de gestion, témoignant mal des accords sociaux qu'il a fallu définir pour les produire.

Bref, la capacité des cadres dirigeants à opérer un véritable "changement de direction" est obérée par la naturalisation (et donc l'occultation) du mode acquis de jugement de la main-d'oeuvre dont on a traduction dans la description évidente des groupes sociaux existant dans l'entreprise.

Cette difficulté est difficulté pour le chercheur, mais d'abord pour l'entreprise elle-même qui, dans la caractérisation qu'elle fait, "conserve" les groupes sociaux au moment même où elle les met en question.

Dans le cas de l'entreprise d'ameublement, le principal problème est sans doute de parler d'un groupe d'ouvriers non-qualifiés au moment même où l'on parlera de cercles de qualité, de GPAO, etc...

Sans lever véritablement cette difficulté on peut, cependant, au travers des résultats du Programme, cerner quelques grands éléments de définition des groupes sociaux comme "état de fait" :

. la localisation géographique et la nature du travail semblent jouer un rôle déterminant dans la distinction des groupes. La localisation géographique peut être l'atelier (le personnel d'atelier et de tel atelier) ou le service. Mais elle peut être aussi l'établissement par rapport à l'entreprise : dans de nombreux cas, l'établissement est un lieu de concentration d'un type particulier de main-d'oeuvre associé à un choix d'activité qui opère, par lui-même, une distinction dans les composantes du personnel de l'entreprise et agit comme tel. En même temps, et peut-être plus fondamentalement, la localisation géographique est un élément de différenciation générale des groupes sociaux (entre les ateliers et les services, on repère bien la

coupe par exemple) qui admet une mobilité professionnelle d'un lieu à l'autre mais stipule un changement d'appartenance lorsque le changement de lieu s'opère. Ce facteur de différenciation est aujourd'hui évoqué, indirectement, par les cadres dirigeants lorsqu'ils parlent du manque de communication et de coopération entre ces différents lieux et des conflits qui y sont associés.

La nature du travail, quant à elle, spécifie la qualification : la population ouvrière d'atelier va elle-même être catégorisée à travers des appellations qui caractérisent et évaluent le type de travail réalisé (dans l'exemple de l'entreprise de bière, ceci est net). Cela peut sembler une banalité. Toutefois, le fait d'attacher un groupe social (ou, si l'on préfère, un groupe professionnel au sein d'un groupe social) au contenu du travail qu'il réalise témoigne d'un mode de jugement très particulier, qui devra construire ses propres éléments d'analyse (analyse du travail) et ses propres éléments d'évaluation (la hiérarchie salariale comme témoignant de la hiérarchie sociale).

Par exemple, pour nous limiter à la population ouvrière, la définition, la nature et le spectre des modes opératoires qu'un groupe "doit maîtriser" n'est pas seulement un facteur sur lequel se juge l'efficacité de la production : c'est aussi un élément d'identification du groupe qui explique, selon nous, l'attention que l'on porte en France aux découpages de prérogatives dans l'attribution des modes opératoires (1) (par exemple, est-ce qu'un opérateur aura le droit de programmer sa machine ? Sera-t-il ou non un ouvrier qualifié ?).

Bien entendu, les systèmes de classification fondés sur le poste de travail matérialisent et généralisent, sous forme d'un accord social souvent long à mettre au point, ce mode d'identification ;

. les strates reconnues dans les filières collectives de promotion et la structuration hiérarchique représentent également des traits importants dans la définition des groupes. On peut citer l'exemple de la maîtrise d'origine ouvrière que l'on retrouve dans la plupart des entreprises enquêtées. Cette maîtrise se forme par promotion personnelle, sans qu'il y ait de règle sociale établie pour "distinguer" les individus aptes à la composer.

Cette absence de règle sociale se trouve, en quelque sorte, compensée par l'importance des signes et des attributs qui vont distinguer la maîtrise de la population ouvrière et en faire un groupe à part entière. Ce mode de définition, fortement encouragé historiquement par les pratiques des directions d'entreprise, donne à la maîtrise un poids sociologique qui dépasse souvent le contenu de sa fonction dans la mesure où elle agit comme "groupe intermédiaire" reconnu entre les cadres dirigeants et les ouvriers.

Bref, sans vouloir insister sur ces traits largement analysés dans les études sur les entreprises, nous voudrions insister sur

(1) Voici ici l'abondance des travaux de recherche sur l'organisation du travail considérée de ce point de vue.

un aspect central : précisément parce que les groupes sociaux constitués sont un élément visible qui s'articule sur l'ensemble des pratiques qui assurent le fonctionnement de l'entreprise, les directions vont tenter, pour mener à bien des réorientations stratégiques, de fonder leur jugement sur de nouveaux modes de définition des catégories d'individus (on ne peut parler de "groupes" pour l'instant) mais d'une façon nécessairement confuse, non-distincte, car empruntant à l'"état de fait".

C'est en examinant la montée de la référence à la compétence que nous allons tenter de cerner ce qui change.

II - LA COMPÉTENCE, DANS LES NOUVEUX PROCESSUS DE DÉFINITION DES CATEGORIES DE PERSONNEL

Le jugement sur la compétence semble bien représenter un élément de transformation majeure dans la définition de la professionnalité. Il organise un nouveau "regard" porté sur le personnel de l'entreprise et tend à créer une nouvelle configuration du paysage : des plaines disparaissent, des reliefs se forment, les personnes et les groupes n'apparaissent plus comme ce qu'ils étaient...

Avant de chercher une explication à ce phénomène, il nous faut d'abord examiner comment il se forme ?

1. L'identification primaire de la compétence

C'est au niveau du recrutement que la rupture est la plus nette et la plus générale. La référence au niveau de formation tel que défini par le diplôme possédé devient un critère premier de recrutement et, dans la majorité des cas, cela représente pour le personnel de fabrication un changement qui va destabiliser les anciennes formes d'embauche.

Il est logique de voir, dans la référence au diplôme, l'indice d'une élévation des niveaux de qualification requis. Mais il y a plus : c'est le mode d'identification sociale des individus qui est ici en cause et cela ne peut qu'avoir des effets sur les rapports constitués au sein de l'entreprise.

Formellement, les choses se présentent ainsi : le titre scolaire possédé fixe un seuil supposé de compétence détenue par l'individu et constitue une "identification primaire" de cette compétence. En même temps, et c'est déjà ce que désigne le fait de parler de compétence plutôt que de capacité, la qualité professionnelle détenue par la personne ne doit plus se référer à un poste ou à une situation de travail déterminée, mais à une évolution potentielle au sein de l'entreprise (et de l'entreprise elle-même).

Il semble bien que cette identification primaire renvoie à

une double anticipation : anticipation de la nature des productions et activités développées par l'entreprise qui, devenant variable et évolutive, ne peut plus être fixée étroitement dans une capacité professionnelle, anticipation de la mobilité même des individus. Comme il est indiqué dans l'établissement de matériel informatique :

"Le premier critère de recrutement actuellement est le niveau de formation. Celui-ci est généralement supérieur aux besoins actuels de l'établissement mais sert de garantie sur les capacités des personnes à évoluer"

Ce lien : titre scolaire possédé-itinéraire potentiel n'est pas formalisé de la même façon dans les différentes entreprises. Mais il représente une sorte d'auto-critique sur les modes antérieurs de recrutement et les blocages qu'ils ont induit dans la structure sociale existante : même si elles n'ont pas une conscience claire de la nature des profils professionnels qu'elles veulent posséder désormais, il est certain que les directions d'entreprise ne veulent pas reproduire ce qu'elles considèrent implicitement comme des erreurs passées.

En ce sens, le caractère flou de l'intitulé qu'il faut mettre derrière le titre scolaire lui-même nous semble refléter l'étape actuelle où le jugement commence à se reformuler sur d'autres bases sans être encore réellement parvenu à de nouveaux critères de distinction.

Le titre scolaire, en tant qu'indicateur du niveau de formation, est un moyen pour la direction de l'entreprise d'enregistrer les modes de socialisation et de sélection opérés par l'école, et de leur faire, en quelque sorte, "confiance" quant au niveau de la compétence ainsi produite.

Bien entendu, cette référence au titre, et les déplacements qui s'opèrent (du "sans diplôme" au "détenteur d'un "CAP", du "CAP" au "BAC"), commence à peser lourd sur les mécanismes de sélection et de classement/déclassement engendrés par l'école et qui fonctionnent, du point de vue de l'entreprise, comme une forme de "pré-identification" des compétences construites sur les individus.

Mais l'usage de cette forme sociale possède un côté paradoxal : aucune des entreprises enquêtées n'est capable de classer son personnel par niveau et nature de la formation et aucune ne se dote d'outil pour, une fois la personne recrutée, la suivre en prenant en compte les formations qu'elle a reçues.

Ce paradoxe nous conduit à revenir sur le flou évoqué : tout se passe comme si l'identification primaire liée au titre scolaire possédé par l'individu au moment de son recrutement était ensuite gommée par la mise en avant d'autres pratiques d'identification et d'évaluation qui vont pouvoir se constituer, une fois l'individu présent dans l'entreprise et donc "connalssable" en tant que tel.

Ce déplacement peut se réaliser très tôt.

Dans l'entreprise de presse par exemple, les candidats à l'embauche sont examinés non seulement en fonction des besoins immédiats du poste mais aussi en fonction de leurs possibilités d'évolution. Cela conduit le responsable du personnel à faire référence autant à des comportements qu'à des connaissances. Mais si l'intérêt porté au titre scolaire est désormais le garant de l'existence d'un niveau de connaissances qui peut être mobilisé dans un souci d'opérationnalité rapide et d'évolution des individus, la distinction qu'il fait quant au "comportement" est nécessairement très fruste et générale. L'usage des contrats à durée déterminée est, dès lors, perçu comme un moyen immédiatement complémentaire d'identification :

"C'est beaucoup plus la pépinière constituée par la pratique des recrutements sur CDD que des méthodes très formalisées au niveau des procédures qui permet à l'entreprise d'identifier les compétences"

On devrait pouvoir, au-delà de cet exemple particulier, retrouver des formes équivalentes (usage des formes de travail précairisé, mais aussi usage de la sous-traitance, des périodes d'essais, des multiples possibilités d'embauche de jeunes en stage, etc...) qui permettent à la direction de l'entreprise de procéder à une réévaluation de la personne embauchée avant d'être tenue par un contrat établissant un lien juridique permanent.

Et il est clair que la situation de l'emploi favorise de telles pratiques.

Le caractère flou, particulièrement pour le personnel ouvrier de fabrication, du rapport établi entre la spécialité de formation et son niveau, donc la sorte d'indétermination qui joue entre niveau et nature de la compétence, commence partiellement à être dissipé, une fois l'individu embauché. Mais partiellement seulement : nous y reviendrons.

Cela dit, il ne nous semble pas possible de considérer l'usage de cette identification par l'embauche comme un phénomène s'imposant de façon linéaire et sans difficultés.

Dans l'entreprise d'ameublement, par exemple, le recours au diplôme vient bousculer le rôle que jouait, jusqu'alors, le recrutement à travers les réseaux familiaux et le mode de sélection que les familles opéraient elles-mêmes pour maintenir leur crédit vis-à-vis de l'entreprise (elles ne présentaient pas les "mauvais sujets"). En modifiant la règle, le directeur du personnel touche à cet équilibre social sur lequel, par ailleurs, il compte s'appuyer... D'où la ligne de compromis adoptée : "à égalité de compétence, j'embauche des membres des familles".

A cette première difficulté, qui est de toucher aux usages établis et de risquer de compromettre des modes de mobilisation des

salariés s'appuyant sur les "accords" liés aux anciennes formes du jugement s'ajoute une seconde difficulté : qui va définir l'embauche ?

En effet, l'évaluation des compétences et leur raccordement à une réorientation stratégique de l'entreprise pousse à une centralisation de la politique d'embauche. Dans plusieurs des entreprises, si les prérogatives des chefs de service ou de la maîtrise ne sont pas ouvertement contestées en ce domaine, la direction du personnel va désormais opérer un contrôle centralisé et se doter d'outils à cet usage pour mettre en rapport intitulés de diplômes et profils requis par l'entreprise. Cette centralisation pose problème dans la mesure où elle commence à déstructurer la relation qui pouvait être établie entre choix de la personne et nature du travail, et l'on peut dire que c'est, implicitement, le but recherché puisque la compétence doit être attachée à l'individu et non plus simplement au poste à pourvoir. Mais cette relation ne peut être intégralement coupée ni le basculement se produire trop brusquement, sauf à courir le risque de désorganiser durablement l'activité des services. Donc, c'est là aussi une ligne de compromis qui est adoptée et qui préserve, pour partie, l'ancien mode de définition.

2. Le suivi des compétences

Même si c'est au niveau de l'identification primaire que le changement est souvent le plus visible, l'organisation du suivi des compétences sur une base individualisée représente une évolution particulièrement profonde.

Le cas le plus net est représenté, dans l'une des entreprises, par la mise au point d'un fichier des compétences assez fortement articulé à la gestion des mobilités.

Il nous faut cependant nous interroger sur le sens que cela peut prendre.

La première question est de définir ce qu'est la compétence pour pouvoir l'analyser et la suivre.

Dans l'établissement de construction de matériel électronique, on dit bien que "la compétence est définie par la fonction remplie et n'est donc pas fondée sur une définition de poste ou une formation". On retrouve cette approche par la fonction dans plusieurs entreprises. On pourrait dire qu'à la capacité à réaliser un travail se substitue la compétence dans la prise en charge d'une fonction. Le terme de fonction désigne le fait que l'individu rapportera l'activité qu'il réalise à des objectifs qui lui donnent sens par rapport aux orientations d'ensemble de l'entreprise et qui l'obligent à saisir les interdépendances entre activités.

Mais il nous semble qu'à l'étape actuelle, ce qui surgit le plus fortement, c'est moins une définition précise que des procédures sociales nouvelles appelées à saisir différemment ce que "l'on attend du personnel". L'exemple de l'entreprise de bière est significatif :

en instituant une "bourse des missions" :

"Il s'agit de repérer systématiquement, d'une part, les besoins en emplois des différents services, en quantité, en qualité, et selon les périodes de l'année, et de répertorier, d'autre part, les disponibilités et les compétences de chacun, puis de rechercher la meilleure adéquation" ;

"...Parallèlement, le fichier du personnel sera progressivement renouvelé pour tenir compte, notamment, des compétences accumulées par chacun dans l'entreprise".

L'identification de la compétence donne donc lieu à un double mouvement :

. un mouvement de planification-anticipation des besoins en personnel où, et cela nous semble nouveau, l'on tentera de définir ses caractéristiques qualitatives en fonction des choix relatifs à "ce qui sera demandé au personnel" compte tenu des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette définition, dans le cas de l'établissement de matériel informatique, associe "les managers, les spécialistes et les membres du service formation" ;

. un mouvement de constitution sur chaque individu d'un ensemble d'informations qui le suivent dans son évolution professionnelle et qui, à un moment donné, permet à la direction de l'entreprise d'avoir une "bourse" dans laquelle puiser pour opérer des affectations.

Bien entendu, toutes les entreprises n'en sont pas là. Mais il nous semble intéressant de noter que, dans l'entreprise d'ameublement, le fait d'évaluer les personnes sur la base des simples définitions de poste était ressentie, par le responsable de fabrication, comme un obstacle majeur :

- * à la mobilité et à la promotion individualisée des personnes ;
- * à la réorganisation de l'atelier pour faire prévaloir de nouveaux principes d'opérationnalité (1).

En quelque sorte, la non-gestion de la compétence était ressentie comme une carence.

Malgré les procédures mises en place, cette approche de la compétence reste floue et en particulier nous semble buter sur deux difficultés majeures.

La première est qu'étant portée par un principe d'individualisation et d'organisation de la mobilité à ce niveau, elle vient

(1) Nous reviendrons sur ce point dans une contribution future.

percuter l'ensemble des mécanismes et outils, socialement reconnus, de définition des groupes professionnels, avec leur place, leur rôle, les jugements constitués sur eux, etc...

Elle tend à substituer une approche en termes de types et strates de compétences à une approche en termes de groupes. Toutefois, dans la pratique, ce qui se donne à voir aujourd'hui est davantage un mélange -et sans doute des tensions importantes qu'il faudrait analyser- entre des instruments anciens et nouveaux de direction de la main-d'oeuvre, et, derrière eux, entre jugements anciens et jugements nouveaux, gu'une nette substitution. Cela permet aux différents interlocuteurs de la même entreprise de tenir des discours différents...

La seconde est le rapport que la direction du personnel va entretenir avec la direction de la production. En effet, dans le double mouvement que nous venons d'indiquer, il est essentiel que les responsables directs de la production (au sens large : des différents services) puissent "travailler" sur les besoins en compétence rapportés aux orientations qu'ils veulent promouvoir (objectifs qualité, etc...). Mais, en même temps, les soucis d'opérationnalité immédiate auxquels ils sont confrontés rend, pour eux, difficile de raisonner en termes d'anticipation. Ce conflit est nettement perceptible dans l'entreprise qui a le plus avancé dans l'identification des compétences. A l'inverse, la direction générale du personnel devrait, en principe, s'éloigner d'une gestion essentiellement administrative et quotidienne pour promouvoir des orientations générales qui détachent la gestion du personnel des lieux où elle est centrée (les ateliers, les services) et permettent une direction et une gestion globales. Mais le contenu même qui est associé à la notion de compétence ne peut pas être défini principalement par cette direction. Cette dernière est davantage dépendante du jugement des différents responsables de service au moment où elle devrait promouvoir une nouvelle approche et de nouveaux outils. Cette dépendance devient particulièrement flagrante dès lors qu'il est reconnu que le système de classification ne propose plus des repères valables que la direction du personnel pourrait manipuler isolément.

La définition des compétences -donc la redéfinition des critères de jugement- interpelle les niveaux de prérogatives et les possibilités d'organiser un consensus au sein même de la direction de l'entreprise. On conçoit qu'elle reste ambiguë.

3. La constitution des compétences

Arrivant à ce point crucial, le repérage des transformations devient particulièrement difficile.

Nous nous limiterons à trois éléments : la mobilité, la formation, la responsabilisation.

. La mobilité occupe une place particulièrement forte dans les résultats de la phase-test du programme. Certes, il existe des formes que l'on pourrait qualifier de traditionnelles lorsqu'on se

réfère aux simples mouvements de rotation sur des postes relativement équivalents. Mais dans une période où les conditions de production se modifient, donc les postes eux-mêmes, les formes les plus traditionnelles semblent prendre une orientation nouvelle.

Il nous apparaît que la mobilité devient un élément important dans la constitution des compétences, et dans l'organisation de cette constitution au sein de l'entreprise.

Dans les résultats, on voit apparaître comment la mobilité, à partir du lancement d'un nouveau produit par exemple ou d'un changement d'organisation du travail, permet :

- * de sélectionner le personnel "le plus apte" à partir de l'évaluation de ses compétences (et donc aussi de ses motivations) ;
- * d'organiser sa formation et donc de l'orienter ;
- * si possible : de lui assurer une promotion.

A moyen terme, cette mobilité organise des strates différenciées de compétence au sein de la main-d'oeuvre sans figer l'appartenance professionnelle de l'individu singulier.

Certaines entreprises vont plus loin : elles essaient d'anticiper leurs besoins futurs de qualification et de faire passer les individus par une succession d'emplois qui permette d'aggréger sur eux des compétences cumulatives (par exemple en faisant passer des ouvriers de fabrication par le service de maintenance) de sorte qu'ils soient prêts, au bon moment, pour répondre à ces besoins.

Il va de soi qu'une telle approche de la mobilité suscite de nombreuses tensions. Pour ne citer qu'un exemple donné dans les résultats du Programme : l'organisation de la promotion individuelle vient percuter le système de classification qui homogénéise les classements. La direction est amenée, soit à multiplier le nombre d'échelons pour se donner des éléments de souplesse, soit à déconnecter le montant du salaire du classement et, ceci, afin de pouvoir rétribuer les plus "méritants". Mais on arrive alors à une grande confusion : des personnes ayant la même classification, voire étant affectées au même poste de travail, ont une rétribution différente, qui tient compte des "compétences accumulées". Un double système de salaire s'instaure.

Cette disjonction entre la rémunération et le classement, et donc l'individualisation du salaire, correspond bien à l'approche de la compétence, mais est en même temps typique de la difficulté de l'ériger en un mode de régulation sociale globale.

. La formation voit son rôle évoluer. Nous ne ferons qu'évoquer le fait que la formation décrite par le titre scolaire possédée par l'embauché a un statut d'identification tout à fait différent du

statut de constitution des compétences lié à la formation activée par l'entreprise elle-même. Cette différence peut, tendanciellement, conduire les entreprises à reconsidérer le rôle de la formation initiale dans la mesure où elles souhaiteraient, par souci de cohérence, "remonter" vers la constitution des compétences de base.

Pour illustrer comment le rôle de la formation promue par l'entreprise se transforme, nous prendrons l'exemple de l'entreprise d'ameublement : même si une partie de la formation continue d'être définie par les responsables de service en fonction de l'immédiateté de leurs besoins ou des demandes individuelles, la direction du personnel a pour politique de promouvoir des actions globales de formation programmées dans la durée qui se rapportent explicitement à une transformation majeure de l'entreprise (dans le cas précis : le développement de l'analyse de la valeur).

La formation devient donc un acte qui concilie action sur l'individu et orientation globale, donc, qui met en rapport : constitution des compétences et utilisation "sensée" de ces compétences dans la promotion des orientations stratégiques de l'entreprise.

Le rôle de la formation met en cause, à la fois, le type de connexion qui pouvait exister avec des organismes organisant une formation "standard" -et donc, indirectement, la structure des appareils de formation, déconnectée des orientations d'entreprise- et le mode de définition ponctuel qui prévalait dans les services. Mais on retrouve un noeud de difficultés que nous avons déjà signalé pour intégrer la formation dans cette logique de constitution finalisée des compétences.

. La responsabilisation enfin -terme qui revient avec force dans les résultats- peut également être également interprétée sous cet angle. En effet, on constate particulièrement dans les entreprises qui raisonnent en termes de fonction (et non plus de poste) un passage important du contrôle a priori de l'activité (par prescription) à un contrôle a posteriori (fixé dans le résultat). Cela suppose une initiative de l'individu, ou du collectif restreint, qui va procéder par auto-contrôle et auto-évaluation.

Ce point est mis en avant dans l'entreprise de bière mais on le retrouve dans les entreprises réputées les plus "modernistes", y compris dans les structures d'organisation du travail qui responsabilisent une "micro-unité" sur le produit de son activité. Or, cette auto-évaluation, qui rapporte les performances aux objectifs fixés avec la direction de l'entreprise, apparaît comme un double moyen :

* d'identification des compétences à développer dans l'activité même ;

* d'expression de nouveaux besoins de formation.

Bref, les individus eux-mêmes, ou des collectifs restreints, sont mobilisés dans leur propre définition : de quelles compétences ont-ils besoin ? Comment les développer ?

Mais on retrouve ici des difficultés majeures : dans quelle mesure le jugement des individus sur eux-mêmes va pouvoir coïncider avec le jugement en voie de reconstitution de la direction de l'entreprise ? Et surtout : comment les groupes sociaux peuvent-ils être redéfinis dans une telle procédure alors qu'aucun autre cadre d'appartenance sociale n'apparaît véritablement se substituer aux groupes sociaux existants ?

Il est frappant de constater que les directions d'entreprise, lorsqu'elles parlent de "responsabilisation", transcendent les groupes sociaux (tout le monde peut ou doit être responsabilisé) sans proposer une nouvelle "unité" sociale (au sens d'un découpage social de base) qui s'y substituerait. Ou bien, faut-il considérer les "groupes de travail", les "cercles de qualité", etc... comme les prémisses d'une nouvelle constitution sociale de la main-d'oeuvre ?

4. La compétence : gestion économique de la production ou gestion de la main-d'oeuvre ?

Au terme de ce parcours, nous tombons, à travers ses formes empiriques, sur le sens même du jugement qui se trouve interpellé dans la notion de compétence.

Il faut dire que le terme même se prête à une interprétation économiste : face à des conditions de production, à la fois nouvelles et mouvantes, face à la nécessité de "réduire l'incertitude", l'aggrégation de compétences sur les individus serait, en se détachant du poste de travail, un moyen que l'entreprise se donnerait pour mieux faire face à sa situation économique.

On peut, en suivant l'hypothèse de Sylvie CELERIER, dire que la compétence est à la charnière entre la gestion économique de la production et la gestion de la main-d'oeuvre, qu'elle organise une relative fusion entre les deux. Nous avons à ce propos parlé de gestion opérationnelle en la distinguant de la gestion organique (voir annexe).

En même temps, cette fusion se fait avec difficulté : la constitution des compétences suppose, dans sa dynamique, qu'elle se projette au-delà des impératifs immédiats de production qui, quelles que soient les qualités professionnelles sollicitées, tendent à les ramener à un usage immédiatement efficace des capacités de travail.

Tel est d'ailleurs le paradoxe. Pour devenir une composante pertinente de la gestion économique, la compétence doit être, à la fois, proche et éloignée des "besoins" de l'organisation de la production. Et cela produit des tensions dans le statut même des directions du personnel, tensions que de rares entreprises gèrent en intégrant par exemple service formation et organisation industrielle dans un même service (entreprise de bière).

Mais il nous faut, semble-t-il, aller au-delà. En proposant de raisonner d'abord en termes de direction de la main-d'oeuvre avant de se projeter sur sa gestion, nous voulions soulever une question :

l'"instrumentation" de la gestion de la main-d'oeuvre et, d'une certaine façon l'"instrumentation" de la main-d'oeuvre elle-même ne passe-t-elle pas par un préalable : que la direction de l'entreprise arrive à reconsidérer ses rapports avec ses salariés, donc, pense autrement les salariés eux-mêmes et établisse de nouveaux accords sociaux avec eux.

De ce point de vue, notre hypothèse est que le jugement porté sur la main-d'oeuvre ne peut pas être purement instrumental au sens économiste du terme : il doit produire des "intentionnalités" clairement définies -le passage du flou à la clarté est un acte essentiel- sur cette main-d'oeuvre et ses rapports avec elles. Or, si l'on voit pointer un réajustement de sens (par exemple, la reconnaissance de l'individu par rapport au groupe social, une nouvelle approche de la professionnalité fondée sur les facultés d'acquisition de connaissances nouvelles et l'intelligence de situations professionnelles changeantes), il nous semble que globalement parlant prime la confusion.

Il y a mélange entre une approche établie des groupes sociaux, avec l'ensemble des instruments, des pratiques, des rapports qui la fonde et dont on va trouver écho, par exemple, dans les catégories statistiques d'Etat et une approche de catégories d'individus "à compétences" qui ne nous semble pas encore véritablement constituée, qui se cherche, tout en empruntant largement aux formes établies du jugement. Lorsqu'on parle d'un "technico-commercial" ou d'un "ouvrier professionnel", de quoi parle-t-on ? Ou ne parle-t-on pas de plusieurs choses à la fois ?

CONCLURE sur un état de confusion n'est certes pas très positif. Mais l'on voudra bien considérer cette contribution comme inachevée. L'intérêt du Programme est, nous semble-t-il, de pouvoir ne pas boucler l'interprétation, de laisser la conclusion ouverte, aussi bien aux mouvements futurs de la recherche qu'aux mouvements de la réalité elle-même. De plus, à notre avis, le réajustement de sens qui s'opère dans le jugement sur la main-d'oeuvre n'est pas saisissable uniquement au niveau de l'entreprise. Il renvoie, pour le moins, à deux mouvements globaux :

. d'une part, le passage d'une industrie orientée vers une production homogène et banalisée à une industrie "de commande" qui appréhende le produit et, à travers lui, le rapport de la production à la consommation d'une manière profondément nouvelle ;

. d'autre part, un changement majeur dans la production elle-même, par déplacement des conditions de productivité d'une dépense de force de travail engagée dans des modes opératoires appliqués et comptabilisée en tant que telle vers la qualité et l'enchaînement des activités intellectuelles qui étudient, organisent et finalisent la production.

A la rencontre entre ces deux mouvements, on peut déjà voir se dessiner un certain sens social de la notion empirique de compétence.

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS - PARIS

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**INCERTITUDE ECONOMIQUE ET
FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES :
LE ROLE DECISIF DE LA FONCTION COMMERCIALE**

E. VERDIER

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Les représentations formelles du fonctionnement des marchés font de l'entreprise un agent en soi dont l'identité - et donc ses rapports à l'environnement économique - est, à tout moment, clairement définie. Par contre, l'économie industrielle souligne que la configuration d'une entreprise n'est rien moins que stable, résultat d'un processus constant de construction-déconstruction ("extériorisation" de certaines fonctions, fusions, absorptions, inscriptions dans un groupe, ...). Ce jeu sur les formes juridiques désigne la part la plus instituée des relations dans lesquelles s'inscrit toute entreprise et qui, tout autant que les "facteurs de production" contribuent à la définir : relations de sous-traitance, contrats de fournisseurs à clients, licences technologiques sur le marché des produits (biens et services), accords collectifs et règles coutumières fixant les rapports avec la main-d'oeuvre constituent autant de conventions qui régularisent ou même stabilisent ces relations [1]. Résultats de véritables investissements, elles jouent un rôle dans la régulation économique tout aussi déterminant que la régulation marchande qu'elles étayent (la convention comme "adjuvant" au marché [6]) ou même à laquelle elles se substituent (la convention comme "substitut" au marché). On est ainsi fort loin des

ajustements instantanés aux signaux (variations de prix et de quantités) véhiculés par les marchés, dans leur acception formelle.

En outre, l'entreprise ne manifeste pas d'une capacité d'adaptation nécessairement homogène comme le postule la vision commune de la "stratégie consciente" dont elle serait le sujet en toute circonstance et sur laquelle s'aligneraient les modalités de fonctionnement des divers sous-systèmes (production, commercialisation, gestion financière, logistique, ...) qui composent l'entreprise. Chacun d'entre eux repose sur une "rationalité locale" [1] assise sur des instruments de gestion dont la mise en cohérence ne va pas de soi [10] .

Dès lors, située au confluent de l'organisation interne et des relations externes de l'entreprise, la fonction commerciale s'affirme comme un lien de tension privilégié entre, d'une part, des instruments de gestion hérités d'objectifs et de compromis internes élaborés dans des contextes économiques et institutionnels très différents de ceux d'aujourd'hui et d'autre part, des relations externes bousculées par la montée des incertitudes économiques.

Par delà son extrême hétérogénéité (selon l'appartenance sectorielle, la taille, le positionnement sur les marchés, la situation économique et financière (1)) le petit panel sur lequel s'appuie cette contribution fait nettement ressortir l'ampleur de l'incertitude économique à laquelle sont confrontées des entreprises qui, toutes, travaillent pour d'autres entreprises (à une exception près).

Bien qu'elles prennent des caractéristiques différentes d'une entreprise à l'autre, cette incertitude destabilise, dans tous les cas, les conventions et les modalités de fonctionnement antérieures et désigne la fonction commerciale comme l'instance décisive dans la recherche d'une capacité stratégique renouvelée. Résultat d'investissements importants, cette redéfinition de la position du commercial dans l'entreprise [I] "propage ses effets" dans les autres fonctions et, notamment, peut donner lieu à l'élaboration, le plus souvent encore tatonnante, de nouvelles modalités de gestion de la main-d'oeuvre [II] .

(1) Bien que les entreprises en bonne santé soient largement prédominantes (7 sur 9).

1 - Montée des incertitudes économiques et revalorisation de la fonction commerciale

Certes, la variabilité de la demande n'est pas une caractéristique nouvelle pour toutes les entreprises. Elle était et reste une composante structurelle de l'activité de certaines d'entre elles, telle cette entreprise textile fabriquant notamment du fil bonneterie ou ce producteur de bière, confrontés l'une et l'autre à une très forte saisonnalité de la demande. Mais il s'agissait d'une variabilité éminemment prévisible et, à ce titre, prise en charge par des conventions fixant en particulier les parts respectives des frais de stockage assurés par les protagonistes des marchés concernés. Plus rien de tel aujourd'hui.

En effet, les périodes d'instabilité économique se caractérisent le plus souvent par une domination des filières économiques par l'aval, par les distributeurs quand il s'agit de biens destinés à la consommation finales des ménages, par les utilisateurs quand il s'agit de biens d'équipement [11]. Dès lors, ceux-ci et tout particulièrement les distributeurs tentent de reporter le poids de l'instabilité sur l'amont avec parfois une intensité telle que la cohérence ou l'existence même d'un réseau de producteurs amont peut s'en voir atteinte [9]. Tel est le cas de notre entreprise du textile confrontée à la volonté incontournable de ses clients - bonnetiers et confectionneurs, lesquels sont soumis aux fluctuations de plus en plus brutales de la mode -, de lui faire supporter intégralement le poids du stockage sous peine de s'adresser à des concurrents, en particulier étrangers, pour satisfaire leurs besoins. Ainsi, et plus généralement, la charge économique qui représente les stocks est devenue l'un des facteurs-clé de la perte de rentabilité et - on le verra - l'un des points d'applications privilégiés des choix d'investissement arrêtés par les entreprises. Plus classiquement, certaines entreprises sont confrontées à une stabilisation sinon une régression de leurs marchés traditionnels tel ce spécialiste des canalisations électriques destinées au bâtiment ou ce producteur de textiles artificiels, contraints de ce fait

l'un et l'autre à se tourner vers d'autres marchés, le premier vers l'électronique où il se voit soumis à un taux de renouvellement des produits particulièrement rapide, l'autre vers des produits moins banalisés mais dont la production exige des investissements difficiles à financer dans une situation financière propre et une conjoncture d'ensemble dégradées.

Report du poids de l'instabilité de la demande (stocks), saturation des marchés et redéploiement, accélération du renouvellement des produits, arrivée de nouveaux producteurs, telles sont les principales facettes de la montée des incertitudes économiques. La déstabilisation des positions économiques et commerciales les mieux assises passe donc par un relâchement ou une remise en cause des conventions qui liaient les fournisseurs à leur clientèle - l'archétype en est la prise en charge des stocks de produits - dont l'élaboration avait souvent exigé un investissement tel (contacts, élaboration de cahiers des charges résultant de négociations sur la fiabilité et la régularité des approvisionnements, échanges technologiques afin de parvenir à une meilleure définition du produit, ...) que leur durabilité paraissait acquise par delà de simples avantages de prix offerts par un nouveau concurrent [3].

1.1 - Destabilisation des conventions et règles de fonctionnement antérieures

Une augmentation continue des capacités de production, une recherche systématique d'économies d'échelle - poussant l'une et l'autre à un surdimensionnement structurel des unités de production pour faire face aux fluctuations de la demande - telles étaient les règles de comportement s'imposant comme évidentes alors que la croissance globale se caractérisait par sa régularité et sa prévisibilité [2], ce qui n'était pas exclusif de cycles sectoriels plus ou moins accusés : "il s'agissait avant tout d'être en mesure de répondre à l'intensité de la demande", souligne tel responsable. Ces caractéristiques du développement des firmes facilitaient - ou en tout cas incitaient à - la standardisation des produits, pour ce qui était des biens intermédiaires et des biens de consommation en particulier.

Deux caractéristiques majeures en découlaient dans l'organisation de la commercialisation :

- une hiérarchisation des fonctions favorables aux exigences de la production en charge de la satisfaction du critère concurrentiel privilégié : assurer une production tendanciuellement croissante ;

- la possibilité de construire des réseaux de distribution et de commercialisation à grande échelle, fonctionnant sur le modèle de la marque ou du label, prolongeant dans le domaine commercial, la standardisation, de la production.

Dans le cas des biens standardisés, cette connexion entre les investissements matériels et les investissements commerciaux de nature à fidéliser la clientèle autour d'une marque, permettait de s'émanciper du fonctionnement nécessairement incertain de la réponse à la commande. Classiquement, on peut en effet considérer que "le degré de standardisation peut être rapproché du pourcentage de ventes réalisé à la commande : plus ce pourcentage est élevé, plus le produit est "sur-mesure" [3] .

Aujourd'hui, les nouvelles caractéristiques de la concurrence remettent en cause cette opposition radicale entre longue série et travail à la commande, entre produit standardisé et produit sur-mesure. Certes, elle se maintiendra mais, sur les différents marchés, biens intermédiaires comme biens d'équipements, il est bisible d'affirmer que les entreprises qui réduiront le plus rapidement et le plus fortement l'écart entre les deux bornes parviendront à s'imposer : le cas de l'industrie japonnaise de la machine-outil avec la production de centres d'usinage est à cet égard éclairant [8.] : en forte crise en milieu des années soixante-dix, cette industrie est en passe de s'imposer d'une manière quasi-exclusive sur le marché des machines catalogue grâce notamment à la polyvalence des applications de leurs équipements et à la maîtrise des coûts.

Dans l'immédiat, peu d'entreprises sont en position de refuser des commandes qui tendent à porter sur des produits de plus en plus spécifiques (tel est notamment le cas de notre producteur de textiles artificiels

confronté à des demandes portant sur des "titres" - i.e. des définitions du fil - de plus en plus fins- doublées d'exigences de qualité et de respect des délais de livraison plus rigoureuses. La standardisation est donc dans sa forme classique doublement battue en brèche : par la nécessité de différencier les produits d'abord, par l'impossibilité de ce fait sauf à supporter des sur-coûts prohibitifs, à constituer systématiquement des stocks de biens hétérogènes pour régulariser la production et répondre dans les meilleurs délais aux commandes.

En outre, l'exigence de qualité ne porte pas seulement sur le produit lui-même (par réduction de la variance de ses performances et de sa fiabilité) mais confère à la notion même de produit une extension indéniable qui déborde du champ strict de la production : il doit non seulement fonctionner dans toutes ses spécifications à la date prévue mais faire l'objet de conseils (cas, par exemple, de la bière de luxe pour qu'elle conserve ses qualités jusqu'à la consommation finale) où même d'une aide à l'utilisation (prestations jointes dans le cas des biens d'équipement électronique : formation continue, maintenance, développement de nouveaux logiciels, ...). De ce fait, le simple fonctionnement antérieur reposant sur une marque est destabilisé. Une réputation de qualité de "service" (plutôt que de produit), répondant aux nouvelles exigences évoquées, doit donc être construite.

Deux types d'investissements peuvent contribuer d'emblée à rendre compatibles ou en tout cas moins éloignées les unes des autres ces diverses exigences :

- . de nouveaux équipements matériels apportant une flexibilité productive
- . une nouvelle organisation commerciale donnant à ceux-ci leur pleine efficacité.

1.2 - De nouveaux investissements : quelle compatibilité entre produits "sur mesure" standardisés et personnalisés ?

On insistera peu ici sur la première catégorie si ce n'est en citant un exemple - une innovation de procédé dans la fabrication de la bière permettant de retarder très sensiblement l'opération de différenciation des produits - et en soulignant deux caractéristiques :

- ces innovations peuvent offrir l'occasion d'une intégration des diverses phases du processus de production qui auparavant pouvaient être réalisées par des entreprises distinctes (citons, à partir du panel, le cas de ce fabricant d'huisseries et de fermetures mettant à profit l'apparition d'un nouveau matériau de base - le PVC - pour remonter en amont de sa production propre afin de réaliser lui-même l'extrusion - c'est-à-dire la mise en forme du matériau) ; si tel est le cas, l'intégration comporte l'avantage indéniable de réduire l'incertitude grâce à une stabilisation des relations amont (sécurité des approvisionnements, provision pour risques diminuée, contrôle de qualité moins coûteux) mais avec de sérieuses contreparties : une rigidité accrue (report du poids des stocks impossible) et un éventuel désinvestissement beaucoup plus délicat. Aussi ce surcroît de rigidité dans l'organisation de la production demande qu'il soit compensé en aval par des modalités de commercialisation et donc un système de conventions avec les distributeurs et/ou les utilisateurs à même de réduire les effets de la variabilité inévitable de la demande. La sanction, ainsi que l'apprend l'évolution récente de l'industrie des biens intermédiaires, risque sans cela de tenir dans une dévalorisation massive et brutale du capital engagé ;

- ces innovations s'accompagnent et visent à une meilleure maîtrise du processus de production. La qualité des produits ou en tout cas de leurs constituants de base s'en trouve améliorée. Ainsi, la différenciation de la production peut se conjuguer avantageusement avec une identification quasi-parfaite de sa qualité [3] . Dès lors, les investissements relationnels nécessaires pour parvenir à une spécification du produit ou du "service" - prestations jointes, conseil et maintenance - au plus près des attentes du client peuvent être sensiblement plus réduits que dans le cas d'une

production "sur mesure" : en particulier, la négociation des stipulations du contrat sera d'emblée "standardisée" pour ce qui concerne les caractéristiques générales du produit et leurs coûts.

1.3 - Le rôle de la fonction commerciale : concilier l'inconciliable !

Si elle ne saurait atteindre seule cet "objectif" - qui ne peut l'être, ainsi qu'on l'expliquera dans la seconde partie qu'au prix d'une connexion forte entre des investissements de nature différente -, la fonction commerciale s'affirme être un "réducteur d'incertitude" tout à fait essentiel dans la pratique des entreprises.

De simple prolongement ou appendice de la production, le commercial accède (ou se voit confirmer pour les entreprises les plus avancées en ce domaine) à un nouveau statut formel : le phénomène est particulièrement net dans les groupes, quelles que soient leurs tailles respectives (elles varient de quelques centaines à plusieurs dizaines de milliers), où le commercial devient une fonction autonomisée en une direction ou division rattachée à la Direction générale. Il se voit ainsi doter des attributs symboliques d'une légitimité l'autorisant à négocier directement avec les plus hautes instances techniques de l'entreprise ou du groupe, ou encore avec la clientèle en tant que mandataire des intérêts (pas forcément a priori convergents) de l'ensemble des fonctions. Dès lors, le commercial est en charge, partiellement au moins, d'une double mission :

- rénover la gestion opérationnelle
- restaurer une marge de manoeuvre stratégique.

La constitution d'une capacité de négociation s'avère être la tâche première de toute direction commerciale visant à rénover la gestion :

. négociation externe avec la clientèle pour rendre compatibles ses attentes en terme de volumes, de caractéristiques techniques singulières et de délais de livraison avec les possibilités de différenciation du produit technique-ment et économiquement (1), d'apport de prestations spécifiques (conseil-

(1) L'attaché commercial de tel atelier de chaudronnerie est chargé par exemple d'estimer la longueur probable des séries liées à une commande en cours de conclusion.

installation, formation, maintenance et même financement) et les disponibilités du plan de charge ;

. "négociation" interne avec les autres fonctions de l'entreprise : gestion de la production et ordonnancement pour réduire les déphasages entre les processus de fabrication et les délais de livraison dégagés par le commercial (respectivement 20 jours et 4 jours dans le cas de la bière) ; préparation et méthodes afin d'intégrer en amont les demandes spécifiques, services "qualité" et "contrôle" pour faire bénéficier l'entreprise des réclamations de la clientèle...

De l'itération permanente entre ces deux types de négociation dépendra la qualité de la régulation entre le mode de fonctionnement interne et les exigences nées de la montée de l'incertitude économique ; bref, l'enjeu consiste à faire du commercial l'instance déterminante d'une gestion à la commande qui, au travers en tout cas des enquêtes du panel, s'avère dans quasiment tous les cas comme incontournable d'autant que la plupart des entreprises s'en saisissent pour élaborer des systèmes de gestion minimisant le poids des en-cours de production et des stocks de produits (voir ci-dessous).

Plusieurs entreprises de l'échantillon, en particulier celles soumises aux aléas les plus importants (textile, bâtiment) en viennent même à concevoir toute leur organisation "en fonction des exigences du commercial" : celui-ci, sans l'être juridiquement, dispose de fait d'une autonomie de fonctionnement et de prescription qui place la production en "position de sous-traitant à son égard" : le renversement des hiérarchies fonctionnelles de l'avant-crise est alors poussé à son extrême.

Mais la fonction commerciale doit aussi se dégager des exigences du quotidien et du court terme pour contribuer à des actions de plus long terme :

- assurer une activité de "veille" : évolution des caractéristiques de la concurrence (prix, délais de livraison, caractéristiques technologiques des produits à venir, ... en France et à l'étranger) ;

- développer une capacité d'anticipation sur l'évolution de la demande afin de réduire la variabilité subie par l'entreprise : outre la composante technologique déjà évoquée à propos de la "veille", il faut insister ici sur la nécessité de dégager les lignes de force de la demande à venir, performance particulièrement cruciale dans l'entreprise du textile à laquelle les confectionneurs, en rapport direct avec la mode, font subir le risque financier des stocks.

A ce double titre, la fonction commerciale est appelée à dégager un espace commun avec la recherche et les études afin d'intégrer dans une même perspective prévisionnelle anticipation technologique et anticipation commerciale.

L'ensemble des perspectives qui vient d'être évoqué est parvenu, d'une entreprise à l'autre, à un degré de concrétisation très variable : de la simple intention à l'élaboration de nouveaux instruments et structures de gestion dont le caractère opérationnel est dans l'ensemble (à l'issue d'une enquête qui n'est pas encore longitudinale) difficile à apprécier.

Dans tous les cas cependant, le premier pas consiste à doter le commercial de nouveaux moyens d'action qui lui soient propres.

1.4 - Les nouveaux moyens d'action du commercial

Les nouvelles structures peuvent être spécifiques au commercial ou être situées à l'interface d'une autre fonction importante ; dans l'un et l'autre cas, elles sont symptomatiques d'une formalisation accrue du processus de vente ;

. on assiste à une certaine convergence, semble-t-il, entre l'organisation de la commercialisation des biens standardisés et celle des biens d'équipement. Classiquement, cette dernière reposait sur un réseau de directions régionales (1) et de filiales étrangères chargées d'entrer en contact direct avec une clientèle aux besoins personnalisés.

Tel est l'objectif de cette entreprise de l'agro-alimentaire qui, parallèlement à la différenciation de sa production vers le haut de gamme,

(1) Eventuellement autonomisées juridiquement.

créé des directions régionales chargées, au travers d'un réseau d'"attachés commerciaux" salariés, de promouvoir les nouveaux produits auprès d'une clientèle très dispersée (cafés-restaurants, hôtels en particulier), avec force de conseils d'utilisation et de stockage.

Dans les deux cas (bien standardisés et sur mesure classique), l'extension géographique de l'intervention du commercial et donc l'extension espérée du marché semble bien être l'une des réponses privilégiées à la variabilité de la demande : que ce soit cette PME du bâtiment reprenant le réseau de VRP de son principal concurrent, défaillant mais mieux implanté dans nombre de régions, ou cette grande entreprise de la construction électrique multipliant les points de vente à l'étranger.

. Très souvent, et plus particulièrement dans les grands groupes, le processus de vente tend à s'allonger et dès lors à s'appuyer sur de nouvelles structures ou de nouveaux intervenants en charge des interfaces à établir entre les divers protagonistes de la fonction commerciale : ainsi, telle grande entreprise de la construction électrique crée-t-elle au sein de ses directions "Produits" des équipes d'agents technico-commerciaux chargés de promouvoir auprès de la "force de vente" les caractéristiques des nouveaux produits lancés sur le marché, et de synthétiser les informations recueillies par les vendeurs auprès de la clientèle.

Ces nouvelles structures s'appuient sur des individus dont les profils évoluent très sensiblement.

Une force de vente "technicisée" :

Le mouvement d'élévation de la formation à l'embauche est général et d'autant plus significatif qu'il concerne des effectifs nombreux : la main-d'oeuvre des agences commerciales de l'entreprise du BTP va jusqu'à représenter un tiers du total du personnel. Il prend un cours différent selon le degré de technicité du produit et selon la proximité avec l'acte de vente proprement dit. Mais en tout état de cause, il témoigne de la volonté des entreprises de lier la mise en place de nouvelles structures en charge des exigences très fortes qui pèsent désormais sur le commercial,

à des investissements dans la main-d'oeuvre elle-même. Plusieurs exemples explicitent le sens de cette liaison.

L'entreprise du BTP substitue des agences commerciales animées par des vendeurs spécialisés aux VRP "multi-cartes" sur lesquels elle s'appuyait : ces agences doivent non seulement "placer" du produit mais gérer depuis la passation des commandes (prise de mesure sur les sites de construction) jusqu'à l'installation chez le client du produit demandé (gestion d'une équipe de poseurs) ; ces nouveaux vendeurs doivent donc organiser la gestion des commandes jusqu'à la livraison mais aussi participer, conjointement avec le bureau d'études, à la définition du produit (1).

L'entreprise de l'agro-alimentaire recrute des niveaux bac + 2 destinés, moyennant une formation spécifique en école de ventes, à conseiller le réseau de détaillants (hotels - cafés-restaurants).

Ces deux exemples, sans reprendre celui des agents technico-commerciaux de la construction électrique, soulignent que la "technisation" de la fonction commerciale s'accompagne d'un recours à des variables de recrutement plus formalisées qu'auparavant où primaient (cas des VRP multi-cartes) des attitudes ou des dispositions psycho-sociologiques inséparables de leurs titulaires et donc pas ou peu codifiées : l'objectif est manifestement de régulariser la réalisation de l'acte commercial de base qui est non plus tant le placement que la négociation sur la base de critères eux-mêmes plus techniques et formalisés (spécification du produit, délais de livraison...). Néanmoins, l'expérience professionnelle et la formation maison ne s'en trouvent pas pour autant invalidées ainsi que le montre l'exemple de l'alimentaire : d'une manière générale, si le diplôme s'affirme comme une variable de repérage et de sélection déterminante à l'embauche, le déroulement de carrière reste suspendu à des critères spécifiques à l'entreprise et à la fonction, c'est-à-dire à la manière dont les individus assument leurs responsabilités effectives (sur ce point cf. [5]).

Des objectifs ambitieux et des moyens fortement croissants, telle pourrait être résumée cette première partie. Mais les uns risquent fort de n'être que des voeux pieux et les autres des investissements en

(1) Dans le cas du textile, les agents commerciaux doivent en outre assurer une gestion "optimale" des stocks c'est-à-dire conciliant un raccourcissement des délais de livraison et une minimisation des frais de stockage en jouant conjointement, grâce à l'informatique, sur les immobilisations de produits et le lancement-ordonnancement des commandes.

pure perte s'ils ne s'appuyaient pas sur d'autres équipements, propageant dans l'ensemble de l'entreprise les nouvelles exigences d'une "gestion à la commande".

2 - Quelle continuité entre la gestion commerciale et la gestion de la main-d'oeuvre ?

L'examen des réponses que les entreprises tentent d'opposer à la montée des incertitudes a déjà été l'occasion d'insister sur la continuité de principe entre les investissements matériels destinés à augmenter la flexibilité de la production et la mise en place des nouvelles structures du commercial. Cependant, cette analyse reste incomplète d'un double point de vue si tant est qu'elle cherche à dégager les interactions entre les transformations de l'environnement et l'évolution de l'organisation interne :

- sur quels instruments de gestion économique repose la négociation interfonctionnelle destinée à dépasser la contradiction "standardisé/sur mesure" ? En l'occurrence, l'appel au dialogue (fonctionnel) ne saurait à lui seul laisser espérer le moindre résultat ;

- sur quel(s) système(s) de convention sont désormais - c'est-à-dire dans ce contexte d'incertitude et de prééminence du commercial - appuyés les engagements réciproques de la main-d'oeuvre et de l'employeur ?

Le degré de précision de la réponse apportée à ces deux questions et aux interrogations subséquentes que l'une et l'autre soulèvent sera éminemment variable. Indiquons d'ores et déjà que dans le cas de la première, il ne s'agira tout au plus que d'une indication.

2.1 - Des instruments de gestion ou des facteurs de blocage ?

La question est en effet de savoir comment est d'ores et déjà ouvert ou pourra s'ouvrir un espace de négociation commun aux diverses fonctions de telle sorte que s'engage, avec le minimum de dysfonctionnements, la mise en place d'une gestion opérationnelle rénovée et d'une capacité stratégique restaurée.

A cet égard, les instruments de gestion économique peuvent tenir un rôle tout à fait décisif. Or, chaque département ou service d'une entreprise tend à privilégier la satisfaction des critères sur lesquels son activité propre sera, au bout du compte, évaluée. Dès lors, il ne va pas de soi que les comportements convergent vers le maximum de cohérence et ce d'autant moins que les instruments de gestion inciteront à l'inverse : évoquons par exemple l'opposition entre "le chef d'atelier soucieux de stocks-tampons et le financier soucieux de l'argent qui dort" [12] . Cette opposition évoque un blocage possible auquel les tentatives de gestion à la commande pourraient se heurter.

A titre pour l'instant allusif, on citera le cas de cette entreprise de l'électronique professionnelle qui, afin de concilier des exigences très serrées en termes de délais de livraison et de qualité (fiabilité parfaite) de produits destinés à l'Administration (Défense Nationale et Télécommunications) vient de recourir à une méthode formalisée de gestion - la méthode de régulation de la production (MRP). Dans sa dernière version, MRP prétend concilier les diverses exigences fonctionnelles (ou en tout cas constituer un instrument de suivi périodique des réalisations à utiliser lors de fréquentes réunions, une par mois en moyenne) tout en donnant une orientation nettement "commerciale" à la gestion cf. [12] .

D'autres entreprises, plus nombreuses, se sont contentées de développer des systèmes de comptabilité analytique permettant de dégager des marges d'exploitation par produits. Mais si ces ratios assurent une meilleure visibilité réciproque des évaluations de l'activité collective, il n'est pas sûr qu'ils impulsent une démarche innovatrice dans la mesure où ils sont très directement référencés à la formalisation la plus générale - l'argent - et donc la plus éloignée des pratiques à l'oeuvre qu'il s'agit, d'une manière opérationnelle, de faire évoluer.

De même, les investissements organisationnels ne sont pas nécessairement un facteur de cohésion interne. Ainsi, dans l'un des cas, l'imposition par une direction commerciale centrale d'une gestion à la commande à l'un des établissements de production s'est traduite par un véritable

traumatisme et, plus précisément, par une difficulté accrue, pour une main-d'oeuvre dont la qualification résultait de l'apprentissage progressif du fonctionnement d'un processus de production désormais profondément modifié, à maîtriser les équipements automatisés récemment installés : s'est ainsi réaffirmée, d'une manière quasiment caricaturale, l'opposition classique entre le commerçant soucieux d'innovation et le fabricant soucieux de stabilité : la fréquence des "changements de campagne" (1) aura été l'aune de l'intensité de ce "conflit de logiques".

Cet exemple soulève une question plus générale : l'application brutale de méthodes et de structures de gestion contradictoires (ou en tout cas décalées) vis à vis de formes d'organisation et de structures de main-d'oeuvre fondées sur la stabilité de la production, a contribué, entre autres facteurs, à une perte d'efficacité extrêmement sensible au point de remettre en cause l'efficacité même d'un investissement considérable. Ce risque aurait sans doute pu être évité ou du moins atténué si cette nouvelle méthode de gestion avait été progressivement appliquée avec la participation de l'ensemble des catégories de personnels de l'établissement et non imposée directement par une instance extérieure.

Il y a loin de cette déconnexion quasi totale entre les impératifs économiques et les conventions qui réglaient l'engagement de la main-d'oeuvre, à l'ouverture d'un espace de discussion commun aux différentes parties prenantes d'une commande adressée à cette entreprise de fabrication de fermetures industrielles : ouvriers chargés, en amont, de prendre les mesures sur le terrain, en aval de poser le produit ; commerciaux auxquels incombe la négociation de la commande (le contrat) ; ouvriers de production appelés à réaliser celle-ci : en quelque sorte, les méthodes d'analyse de la valeur ont été adaptées au contexte spécifique du BTP : comment ne pas évoquer cet établissement de l'électronique où, à l'imposition d'un plan (arrêté il est vrai à l'issue d'une procédure itérative), a succédé une décentralisation du management opérationnel : en fonction des aléas de la production et de divers paramètres, il revient aux responsables d'atelier de décider, sur une base journalière, du lancement de telle ou telle production.

(1) Une "campagne" correspond au temps de production d'un produit donné.

Ces exemples introduisent aux modalités de connexion entre des investissements appliqués à des formes très diversifiées (équipements matériels, structures commerciales, accords d'entreprise ...).

2.2 - Continuité et discontinuité des investissements commerciaux et des investissements sur la main-d'oeuvre

La liaison entre les formes de gestion à la commande et les modalités de gestion du personnel s'établit autour du thème général de la "qualité" (au demeurant vague puisque, ainsi qu'a cherché à le montrer la première partie, la qualité peut tenir en la réduction de la variance technique du produit et/ou dans une extension du contenu du produit au point d'en faire un véritable service) : dans certaines entreprises, la qualité est objectivée dans des indicateurs comparant la production expédiée en temps voulu à la demande effectivement exprimée. Compte tenu de la prééminence qui est ainsi donnée au respect des délais de livraison annoncés initialement, l'amélioration de la qualité s'articule avec de nouvelles procédures de gestion en flux contenu (ou "tendu") qui, en outre, ont pour objectif de réduire les en-cours et les stocks. Mais cette liaison ne saurait être exclusive d'une connexion avec d'autres formes, en l'occurrence les conventions qui fixent les modalités d'engagement de la main-d'oeuvre.

Par delà ces considérations très générales, deux modalités de connexion très opposées peuvent être évoquées ; précisons qu'il ne s'agit pas ici de réaliser une typologie compte tenu de la taille du panel l'insistance placée sur les deux "pôles opposés" a pour but de suggérer que la situation des autres entreprises se distribue de l'un à l'autre sans véritables ruptures.

1er cas de figure : le "modèle" de la disjonction

L'entreprise de construction électrique procède à un profond réaménagement de ses structures fonctionnelles : une direction de la qualité créée en 1981 a pour but de veiller à la fiabilité de produits "stratégiques",

destinés à des entreprises et des administrations. Cette direction est relayée dans chaque atelier par un personnel spécialisé, c'est-à-dire, par deux agents chargés de la mesure de la qualité, sous la responsabilité d'un agent de maîtrise. La remontée d'informations depuis la clientèle que prennent en charge les services commerciaux, et les directions de produits participe des mêmes objectifs.

Mais cette tentative visant à s'attacher la clientèle en améliorant la qualité du produit ou du service rendu demeure du ressort des seuls responsables de fonction.

En effet, la main-d'oeuvre de production n'est pas conviée à la réalisation explicite des nouveaux objectifs : l'effort de formation est très faible, la création de cercles de qualité est explicitement repoussée, les possibilités de carrière ne sont dans les faits ouvertes qu'aux seuls techniciens ; la direction tente apparemment de mettre en place une instance représentative contrôlée par elle même.

Qui plus est, la variabilité de la demande que ne parviennent pas à réduire totalement, loin s'en faut, les nouveaux équipements fonctionnels, est alors reportée explicitement sur les deux catégories d'agents les plus vulnérables :

. il est fait massivement appel aux recrutements sur contrats à durée déterminée pour satisfaire les besoins fluctuants en main-d'oeuvre non qualifiée

. le recours à la sous-traitance capacitaire (on ne lui confie que la réalisation d'éléments préalablement banalisés) est tel qu'il représente un volume d'heures de travail aussi important que celui réalisé en propre par le personnel de la division (regroupement d'établissements).

Ainsi, malgré une bonne santé financière et une position enviable de l'entreprise sur ses marchés, la flexibilité est ainsi organisée sur le principe d'une vitesse maximale d'ajustement de l'emploi à la production : toute proportion gardée, il s'agit d'une sorte de modèle taylorien pur pour lequel la gestion du travail doit être ramenée à la forme la plus "liquide" et donc la moins spécifique, une certaine quantité de temps . Ceci dit, cette connexion entre gestion à la commande et

usage flexible du travail n'est pas sans risque :

- à l'heure où l'entreprise (en l'occurrence la division) cherche à se déployer vers d'autres produits plus complexes et sources d'une valeur ajoutée plus importante, la persistance du recours à une main-d'oeuvre peu qualifiée et à une sous-traitance purement capacitaire pourrait, à terme, s'avérer contradictoire avec des exigences sans cesse réhaussées en matière de qualité notamment. Il est à cet égard symptomatique que la structure des emplois ait évolué en sens inverse de ce qui était souhaité et attendu ;

- attendre le dépassement de cette contradiction possible de la seule mise en place d'équipements flexibles dont l'utilisation devrait sensiblement faire diminuer l'appel aux formes précaires d'emploi est quelque peu aléatoire. La déstructuration du collectif de travail ne risque-t-elle pas de faire perdre la maîtrise de savoirs professionnels de base dont l'utilisation s'avère souvent déterminante lors de la mise en place de nouveaux équipements automatisés, pour que ceux-ci atteignent l'efficacité qui en est attendue [7] ? L'ajustement se fait donc au prix d'une remise en cause assez radicale des conventions qui réglaient antérieurement les engagements réciproques de l'employeur et de son personnel d'exécution appelé à supporter le poids de l'incertitude. Le second modèle évoque au contraire un réaménagement des conventions visant à stabiliser les engagements.

2ème cas de figure : le "modèle" de la connexion ou la diffusion des exigences du commercial

Cette dernière repose sur des investissements considérables dans les conventions passées avec les divers protagonistes de la production :

- pour ce qui est de la main d'oeuvre, les engagements réciproques de celle-ci et de l'employeur consistent en une réactivation de principes déjà arrêtés précédemment : la sécurité d'emploi en échange d'une acceptation complète du principe de la mobilité . Il faut ici souligner que les deux

entreprises les plus avancées en ce domaine avaient déjà depuis de longues années, si ce n'est même depuis leur origine, arrêté ces principes généraux. Leur application durable avait été d'autant plus facilitée qu'elle s'inscrivait dans un domaine de validité plus large : dans l'un et l'autre cas, il s'agit de grands groupes dont l'un est fortement marqué par son caractère multinational. Aussi, serait-on incité à opposer à ce second "cas de figure" la spécificité tenant à la grande taille des entreprises en question qui viendrait, de ce fait, limiter l'exemplarité. Mais la même observation aurait pu être faite à propos du premier cas de figure, en l'occurrence une grande entreprise multinationale. Aussi, insistera-t-on sur le point essentiel qui tient à l'importance du travail de mise en forme de nouvelles conventions liant cet accord réciproque (garantie d'emploi-mobilité) à l'amélioration de la qualité : lancement de cercles de qualité et de "groupes interfonctionnels" tournés vers l'amélioration constante du service rendu au client : on a vu que cette recherche allait jusqu'à s'appuyer sur des procédures de gestion spécifiques afin d'en régulariser les effets (indicateur de "serviçabilité").

Plus largement, la gestion du personnel accentue sa formalisation afin de conférer toute son efficacité à la gestion de l'espace de mobilité ouvert en contrepartie de la garantie de l'emploi :

- d'une part, l'entreprise s'est engagée dans l'élaboration d'un fichier des compétences de chaque salarié, sorte de répertoire systématique des savoir-faire acquis par l'expérience professionnelle et/ou la formation. Ainsi, il ne s'agit plus seulement de gérer comme auparavant un ensemble de postes de travail mais de construire un système de mutations reposant sur la prise en compte explicite de la qualification personnelle qui, en quelque sorte, se voit codifiée ;

- d'autre part, et dans le même esprit que ce qui vient d'être évoqué, la polyvalence fait l'objet d'une procédure de certification très rigoureuse (1).

Cet exemple fait clairement ressortir que la flexibilité de l'emploi se révèle d'autant plus efficace.

(1) Sans qu'il soit ici possible d'en préciser le contenu.

qu'elle s'appuie sur des instruemnts de gestion formalisés qui stabilisent, sur le moyen terme, les engagements réciproques de l'entreprise et de sa main-d'oeuvre [4] . Ils ont d'ailleurs pu être mis sur pied dans un laps de temps finalement limité parce qu' ils venaient s'adosser sur un capital de confiance mutuelle préalablement accumulé tout à fait considérable ; l'histoire sociale de l'entreprise de l'agro-alimentaire évoquée ci-dessus n'apprend d'ailleurs pas autre chose.

. Le recours à la sous-traitance n'est pas exclu mais est, lui aussi, l'objet d'engagements réciproques tout à fait considérables. Dans le cas de l'un des producteurs d'électronique professionnelle, la sous-traitance qui porte là aussi sur des produits banalisés, et s'avère en volume tout à fait considérable, n'est concevable qu'à l'issue d'un processus de certification très rigoureux : il touche à la qualité non seulement des produits livrés mais à celle de l'organisation et de la maintenance ; moyennant quoi, le donneur d'ordres se voit proposer des contrats de un à trois ans qui lui permettent donc de disposer de l'horizon de production minimum pour développer ses capacités propres en matière de formation et d'innovation, par exemple (1).

Le recours à la sous-traitance présente donc un coût d'accès (prospection, élaboration d'un cahier des charges, conception et mise en oeuvre de la procédure de certification, services fonctionnels décentralisés très structurés pour en assurer la gestion), qui peut être rapproché de la procédure de "mise à l'épreuve" d'un établissement de la firme lorsqu'il commence à prendre en charge une nouvelle production : appelé à "faire ses preuves" en terme de coût et de qualité, il est ainsi placé en situation de quasi sous-traitant avant de pouvoir prétendre à toute l'autonomie dont jouissent en temps habituel les établissements de cette entreprise.

Dès lors, il n'y a pas de frontière très nette entre l'extérieur de l'entreprise, relevant d'une autre personne juridique, et ses propres

(1) Ainsi que nous l'apprend une autre enquête menée auprès d'une entreprise sous-traitante, notamment de l'aéronautique, il ne s'agit pas là d'un cas isolé. Cette entreprise s'engage en effet dans un double mouvement de stabilisation : vis à vis de ses donneurs d'ordre en faisant en sorte, par exemple, de ne pas être seulement en position de répondre à un besoin ponctuel mais d'être à même d'anticiper sur les besoins de moyen terme du donneur d'ordre afin de pouvoir nouer une relation contractuelle portant sur un horizon de moyen terme. Vis à vis de sa main-d'oeuvre, jusque là éminemment précaire, l'entreprise tente également de formaliser sa gestion (qui repose d'ailleurs sur des indicateurs et des méthodes très éloignés de l'image de la PME informelle): stabilisation très progressive de son statut, investissement dans la formation, négociation d'un accord sur le temps de travail afin d'allonger la durée d'utilisation des nouveaux équipements ...

unités de production mais plutôt un continuum (que l'on pourrait étendre aux fournisseurs également soumis à une procédure de certification (1) d'engagements réciproques plus ou moins institués (de la simple commande, au contrat de prestations certifiées jusqu'aux engagements réciproques réglant les rapports internes et qui ne pourraient être dénoués qu'au prix d'une remise en cause de l'équilibre social de toute l'entreprise) et donc d'une durabilité variable.

L'absorption de la variabilité ne se fait donc pas sans un certain report du poids de l'incertitude à l'extérieur de l'entreprise, mais tel n'est finalement le cas qu'à la suite d'engagements formels de celle-ci. De la sorte, elle réduit sensiblement l'incertitude sur la réalisation de ses objectifs de qualité du service rendu au client. La variabilité est également pour partie absorbée par la gestion très formalisée mais de ce fait très flexible de la main-d'oeuvre. L'importance de ces "investissements sur la main-d'oeuvre" explique d'ailleurs que, dans l'ordre symbolique, la formulation explicite d'un projet (ou d'une culture) d'entreprise rencontre une unanimité si nette parmi l'ensemble du personnel : un mythe bien ancré dans la réalité !

Néanmoins, pour l'avenir, un déphasage risque de s'introduire entre la procédure d'évaluation individuelle qui encadre le déroulement des carrières, et le caractère toujours plus collectif des procédures qui soutiennent la mobilisation du personnel (cercles de qualité, groupes interfonctionnels, décentralisation au plus près des unités de travail de décisions de gestion courante).

Pour conclure sur ce cas, on insistera à nouveau sur la continuité qui existe entre les investissements commerciaux qui visent à fidéliser la clientèle autour d'une réputation de qualité, et les engagements pris à l'égard de la main-d'oeuvre, de la sous-traitance et des fournisseurs : l'efficacité des uns conditionne celle des autres et inversement.

(1) De même, l'entreprise de l'agro-alimentaire applique à ses fournisseurs une procédure très stricte d'homologation.

Des situations intermédiaires :

L'ensemble des entreprises se distribue entre les deux cas de figure présentés ci-dessus. Deux exemples expliciteront la signification de cette distribution :

. une entreprise du secteur imprimerie-presse édition recrute la quasi-totalité de son personnel d'exécution sur contrats à durée déterminée. Cette pratique conduirait à ranger cette entreprise dans le second cas de figure. En réalité, l'interprétation doit être plus nuancée. En effet, afin d'intégrer dans la gestion de sa main-d'oeuvre de fortes exigences de flexibilité compte tenu en particulier de la très vive concurrence qui règne dans le secteur, l'entreprise cherche à construire un espace de mobilité interne qui tranche avec les procédures antérieures de fixation de chaque salarié sur un poste de travail précis. Pour cela, elle est conduite à s'appuyer sur deux critères de recrutement :

- . les connaissances appréciées au travers du double critère formalisé de l'expérience acquise et du diplôme obtenu
- . des comportements dénotant d'une capacité d'adaptabilité, c'est-à-dire de passage fréquent d'un type de postes à l'autre.

Or ces comportements se laissent difficilement évalués au travers de critères formalisés. Aussi, compte tenu de sa forte aversion pour le risque en une phase économique délicate, l'entreprise s'appuie sur l'évaluation en continu que constitue l'engagement sur contrat à durée déterminée avant, si le test est concluant, de procéder à un embauchage définitif qui s'ouvre sur un engagement réciproque de mobilité - emploi plus stable.

- l'une des entreprises de la construction électronique, très proche des deux cas de figures par le contenu de son activité,

oscille entre eux deux sur le plan de la gestion ou, plus exactement, semble (1) rencontrer des difficultés à basculer vers le "modèle" de la continuité entre investissements commerciaux et fonctionnels ;

- . d'un côté, elle a été conduite à investir considérablement dans les processus de certification tant de sa production (destinée à la Défense Nationale et aux Télécommunications pour l'essentiel) que des livraisons de ses fournisseurs afin de répondre aux exigences légales de "conformité" auxquelles elle est soumise par les Administrations. En outre, elle a mis en place un système de gestion de la production qui tourne l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise vers le respect de contingences commerciales, qui sont incontournables, en terme de délais de livraison notamment (versement de pénalités en cas de retard) : le "bureau programme" de l'établissement est chargé de la mise en oeuvre des ordres de fabrication transmis par les services commerciaux. Dans le cadre de ce nouveau système de gestion, s'engage une décentralisation de la gestion quotidienne, en matière d'approvisionnement particulièrement
- . de l'autre, elle se trouve confrontée à une difficulté croissante à absorber les variations de la charge de travail dont une partie est reportée sur une sous-traitance capacitaire. La solution consisterait à développer la mobilité des ouvriers du câblage-bobinage, actuellement très spécialisés et, si possible, les faire accéder à la polyvalence. Plus largement, l'entreprise souhaite asseoir la classification de son personnel non plus sur un lien strict poste de travail-salaires-diplômes mais dans une logique d'appréhension des fonctions effectivement remplies et analysées au travers de trois critères

(1) L'enquête a porté exclusivement sur un établissement de production. Or, si elle fait bien apparaître le poids déterminant des relations établissement-siège (en raison de la centralisation des fonctions (commerciale" et d'"études et recherches"), elle ne les analyse pas totalement et méconnaît assez largement la nature des rapports que l'entreprise entretient avec son groupe et son environnement économique (en particulier dans sa composante commerciale).

(connaissances acquises par la formation et l'expérience, tâches techniques effectuées, responsabilité assumée) : on est là dans une perspective très proche de celle évoquée à propos du "fichier de compétences" du second cas de figure : il s'agit là encore de construire l'instrument de gestion du nouvel espace de mobilité. Or précisément, l'établissement rencontre des difficultés certaines à le définir et le rendre opérationnel.

Certes, l'établissement dispose d'une très large autonomie en matière d'aménagement du temps de travail et pourrait donc, assouplir très sensiblement sa gestion du personnel surtout s'il parvenait à la différencier selon les caractéristiques sociologiques des diverses catégories de personnel, dans le cadre d'un accord collectif en particulier.

Mais dans l'immédiat, il se heurte à deux obstacles : parvenir à concevoir une politique de formation continue ouvrant sur la mobilité-polyvalence ; dépasser les blocages engendrés par le mode de rémunération actuel qui prévoit le versement de boni en cas de dépassement des normes de rendement individuel : les ouvriers expriment ouvertement leurs craintes de ne plus être à même, en cas de polyvalence ou de mobilité, d'atteindre les rendements suffisants pour prétendre au boni.

Or, la gestion des salaires et des classifications relève de l'entreprise et exigerait donc l'ouverture de négociation) à ce niveau pour que puisse être envisagée une refonte de la grille salariale conforme aux instruments de gestion de la mobilité : le coût d'établissement d'un tel accord est nécessairement élevé ne serait-ce qu'en raison des effectifs concernés et de la disparité d'un établissement à l'autre.

Bien que les considérations qui suivent ne puissent prétendre à une quelconque représentativité, il s'avère néanmoins significatif qu'une autre entreprise du panel, en l'occurrence du secteur textile, soit confrontée à

une difficulté similaire : cette entreprise est également engagée dans une redéfinition de son rapport au marché (très net renforcement de la fonction commerciale) et dans la mise en place d'installations productives flexibles ; elle tente elle aussi de construire un espace de mobilité interne (polyvalence plutôt que recours aux contrats à durée déterminée, aménagement du temps de travail ...). Mais là encore, la recherche de flexibilité bute, partiellement au moins, sur les modalités de rémunération : bien que dévalorisé par les nouveaux équipements qui font dépendre le niveau de productivité avant tout du temps d'engagement des machines, le principe du salaire aux pièces se maintient. Les ouvrières s'y montrent particulièrement attachées, semble-t-il en raison des gains supplémentaires qu'il leur apporterait vis à vis du salaire horaire bien que les conditions d'exercice du travail se soient très sensiblement modifiées depuis quelques années.

Cet attachement à un mode de rémunération pour le moins décalé vis à vis des transformations d'ensemble de l'entreprise s'inscrit dans un contexte plus large que l'on pourrait caractériser par le poids des rapports inter-personnels dans la gestion de la main-d'oeuvre. En l'occurrence, l'entreprise ne doit pas seulement réaliser de nouveaux investissements dans le champ de l'organisation commerciale, de la production et de la gestion du personnel afin de parvenir à un fonctionnement d'ensemble plus formalisé ce qui ne signifie pas, au contraire, qu'il soit moins flexible ; mais cette entreprise doit, dans le même temps, dévaloriser des formes et des conventions inscrites au plus profond de l'histoire de l'entreprise. Or cette dévalorisation ne va pas de soi ; elle exige un coût important, en temps de négociation collective et individuelle. Ce coût peut se révéler totalement prohibitif si des réaménagements partiels destabilisent le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise et de l'établissement. En l'occurrence, la fuite en avant dans l'automatisation risquerait avant tout d'accroître l'écart entre un mode de gestion de la main-d'oeuvre très daté et des équipements très performants mais pas ou peu maîtrisés.

*

*

*

Le rôle de la fonction commerciale dans les entreprises a donc profondément évolué : de simple prolongement de la production en charge du placement des produits qu'elle était souvent dans la période de forte croissance, elle tend à devenir l'instance privilégié à partir de laquelle se reconstruisent ses rapports à l'environnement (fournisseurs, sous-traitants et clients) et sa gestion interne. Elle s'affirme dans le même temps comme l'instrument clé de reconstitution d'une capacité stratégique de l'ensemble de l'entreprise parfois. Aussi fait-elle l'objet d'investissements tout à fait considérables par la création de nouvelles structures fonctionnelles et par le recrutement de collaborations diplômés, le plus souvent de l'enseignement supérieur, de préférence aux vendeurs "classiques" pour lesquels primaient des normes de comportement et d'attitudes qui ne disparaissent pas pour autant totalement.

Mais cette formalisation de la fonction commerciale est déterminante en une période où, compte tenu de la forte montée des incertitudes, elle voit converger vers elle et donc vers son personnel l'ensemble des exigences qui pèsent sur les entreprises : produire du sur-mesure ou du différencié (en lieu et place du standardisé) tout en maintenant une exigence de régularité et d'économie de coût au stade de la fabrication ; minimiser les délais de livraison tout en diminuant le poids des stocks... L'attachement de la clientèle est à ce prix.

Instance de négociation, elle doit de plus en plus fréquemment contribuer directement à faire fonctionner l'entreprise selon les modalités de la "gestion à la commande" qui à priori bouscule nombre d'habitudes acquises. Celles-ci n'ont de chance de l'être que si la mise en place de ces nouvelles formes de gestion d'ensemble adossées à la fonction commerciale s'articulent avec, en particulier, de nouvelles conventions en matière de gestion de la main d'oeuvre.

Deux cas de figure opposés, entre lesquelles se situent la plupart des entreprises enquêtées peuvent être distinguées. L'un est fondée sur la "disjonction" entre la nouvelle gestion économique ("à la commande") et la gestion de la main d'oeuvre que l'on pourrait qualifier de "taylorienne" : les salariés d'exécution, auxquels doit être assimilée une sous-traitance.

capacitaire, subissent l'essentiel du poids de l'incertitude ce qui à terme n'est pas exempt de contradictions ou de blocage. L'autre, au contraire, "connecte" étroitement gestion économique et gestion de la main d'oeuvre en absorbant l'incertitude grâce à des investissements de forme (conventions, accords collectifs, contrats de sous-traitance, procédures de certification...) très importants. Dès lors la flexibilité peut être considérable.

Plus généralement encore, l'ensemble d'enquêtes "passées sous revue" souligne l'importance des relations contractuelles qu'une entreprise entretient avec l'amont (sous-traitants/donneurs d'ordre et fournisseurs, d'une part, clientèle d'autre part). C'est au travers de leur analyse que pourrait être mieux cernés les processus selon lesquels se propage l'incertitude de l'économie et les formes conventionnelles qui sont à même de la stopper ou de l'absorber pour la restituer sous forme de flexibilité et non de report sur d'autres agents du poids de l'instabilité économique. Ces modalités de coordination s'avèrent déterminantes pour la compréhension des modes de gestion de la main d'oeuvre.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) BERRY Michel, "Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains" Centre de recherche en gestion. Paris 1983.
- (2) BIENAYME Alain, "Entreprise, Marchés, Etat" PUF 1982.
- (3) EYMARD-DUVERNAY François, "La qualification des produits" Note INSEE - Avril 1984.
- (4) EYMARD DUVERNAY François, "Modes de gestion de la main d'oeuvre et flexibilité du marché du travail". Communication aux journées d'étude "Structures du marché du travail et politiques d'emploi". Paris 3 et 4 octobre 1985.
- (5) EYMARD DUVERNAY François et THEVENOT Laurent, "Les investissements de forme : leurs usages pour la main d'oeuvre" Note INSEE - Août 1983.
- (6) FAVEREAU Olivier, "Conventions et fonctionnement des marchés", Communication à la table ronde INSEE-CNRS "Outils de gestion du travail". Décembre 1984.
- (7) LEBAS Christian, "Dynamique du changement technique et transformation des savoir faire de production". Recherches économiques et sociales, nouvelle série n° 8 - Octobre, décembre 1983. La Documentation Française.
- (8) LEBORGNE Daniel, "La machine-outil" (complément) in "redéploiement et espace économique". Schéma général d'aménagement de la France. La documentation française 1982.
- (9) LE TELLIER Hervé, "La confrontation entre fabricants et distributeurs dans le processus de commercialisation des produits". Problèmes économiques n° 1938. 4 septembre 1985.
- (10) MASDON Jean-Claude, "Recherche en gestion et intervention". Revue française de gestion - Septembre, octobre 1984.
- (11) MORVAN Yves, "Fondements d'économie industrielle", Economica 1985.
- (12) SHULL Joseph S. et PALMARES George E. "La méthode de régulation de la production : offensive commercial". Direction et Entreprises.
- (13) VALLA J.P. "Eléments d'une approche marketing du concept de filière" Revue d'économie industrielle n° 21 - 3ème trimestre 1982.

CENTRE DE RECHERCHE SUR L'EMPLOI ET LA PRODUCTION - ORLEANS

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**LES NOUVELLES METHODES DE GESTION
UNE REPOSE A L'INCERTITUDE ECONOMIQUE**

M.B. ROCHARD

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Depuis plusieurs années l'incertitude économique représente une contrainte pour les entreprises et les oblige à réagir, à trouver les moyens de s'adapter aux fluctuations du marché. Elles doivent être capables de changer le volume et la nature de la fabrication en fonction de l'évolution de la demande car celle-ci se stabilise, voire diminue, alors que la concurrence s'accélère. Il devient donc indispensable de réduire les coûts de production pour être compétitif et d'améliorer la qualité pour répondre aux nouvelles exigences des clients qui, en période de stabilité ou de diminution de pouvoir d'achat, sont de plus en plus exigeants.

On parle aujourd'hui des méthodes de "gestion innovatrice" comme de moyens qui permettraient à l'entreprise de réaliser cette adaptation ; qu'il s'agisse du kan-ban,¹ des cercles de qualité, ou des groupes de progrès... Cependant il nous semble que, si la crise économique affecte tous les secteurs, la façon dont les entreprises s'organisent pour y faire face est nécessairement dépendante à la fois de la manière dont elles perçoivent cette contrainte, de leur organisation antérieure et de leurs objectifs. S'agit-il pour elles de se maintenir sur le marché ou de conquérir, ... de conserver une place de leader ? En d'autres termes, ces méthodes seraient-elles selon le cas des moyens de gestion de crise ou de sortie de crise ? On se rend compte en posant cette question du lien qui s'établit entre la perception de la contrainte et les objectifs internes à l'entreprise.

A cet égard, l'enquête réalisée dans le cadre du dispositif "Emploi-Travail" auprès d'un établissement appartenant à un groupe multinational est éclairante, même si elle n'autorise pas une généralisation.

Elle permet d'analyser le contexte général dans lequel un établissement a eu recours à ces nouvelles méthodes, notamment à la gestion de la qualité et au kan-ban, alors que de par son appartenance au groupe il bénéficiait déjà d'une certaine souplesse dans l'utilisation de sa main-d'oeuvre. Elle permet de saisir comment sont perçues les contraintes et

¹ Il s'agit d'une méthode qui doit permettre de réduire les encours - stocks intermédiaires - de production.

comment s'opère l'adaptation. Nous analyserons la façon dont ces méthodes ont été introduites dans le cadre de la politique sociale du groupe, nous étudierons ensuite les changements qu'elles ont apportés au niveau des instruments de gestion de la main-d'oeuvre, de l'organisation de la production et du travail. Enfin nous nous interrogerons sur les conséquences de leur application.

* *
*

L'établissement enquêté est rattaché à une entreprise qui dépend d'un groupe multinational dont l'activité est centrée sur l'informatique et l'électronique. Il s'agit d'une usine de production dont la principale mission est la fabrication des fournitures de bureau.

Le groupe possède une structure qui lui permet d'exercer son influence sur tous ses établissements et dans tous les domaines. Il élabore la politique financière et la politique industrielle : localisation des activités, décisions d'investissement... Il réalise une planification stratégique, élabore un plan de développement international, unifie les langages de gestion : tableaux de bord et système d'information. Enfin, il coordonne activement la formation, l'évaluation et la carrière des cadres et des dirigeants à haut potentiel.

La politique générale du groupe s'organise en fonction d'un principe fondamental qui est de livrer un produit identique possédant les mêmes caractéristiques et les mêmes performances quel que soit le lieu de fabrication ou de vente, et d'assurer un service comparable aussi bien au niveau du conseil (choix du produit) qu'au niveau de l'entretien. C'est ainsi que le groupe entend imposer son image de marque sur le marché. D'une certaine façon la qualité a toujours été pour lui une préoccupation majeure. C'est sans doute pour cette raison qu'il a confié à un seul laboratoire la responsabilité de délivrer les autorisations de fabrication en série aux établissements, après avoir vérifié que les produits et les procédures de contrôle mises en place satisfaisaient aux spécifications imposées par les laboratoires de développement.

En adoptant cette politique au niveau de la fabrication et de la diffusion de ses produits, le groupe s'impose une contrainte importante qui l'oblige à opter pour **une structure centralisée et souple** : centralisée, pour garder la maîtrise des décisions stratégiques et en contrôler les applications, souple pour réagir le plus rapidement possible aux événements internes et externes.

Les **décisions stratégiques** sont prises au niveau du groupe et s'imposent aux établissements par l'intermédiaire de la procédure de planification. Des objectifs de production tels que la nature des produits et le volume à produire sont fixés au niveau central et transmis aux établissements sous forme de propositions. Sur cette base chaque unité définit ses propres stratégies de fonctionnement : amélioration de la productivité, automatisation... recours à des fournisseurs ou à des sous-traitants. Elle organise ses ressources en personnel et en équipement et réalise une évaluation chiffrée de toutes les données la concernant : investissements, effectifs, dépenses de matières premières... Cette **procédure d'élaboration du plan, très centralisée, est toutefois assez souple** car elle s'accompagne d'un dialogue permanent entre les dirigeants de l'établissement et ceux de l'entreprise et du groupe. L'établissement peut souhaiter qu'on lui confie des objectifs plus ambitieux s'il estime avoir les moyens de les réaliser. Inversement il peut penser que les ressources qu'on lui alloue sont insuffisantes pour réaliser les missions imposées. Cette concertation permet d'obtenir un certain consensus sur les décisions finales.

Au cours de l'élaboration du plan le groupe instaure une certaine concurrence entre les établissements. En effet, chaque produit étant fabriqué à la fois par deux établissements, situés dans des pays différents, cela crée une certaine émulation entre eux puisqu'en dernier arbitrage le volume le plus important sera accordé à celui qui propose le prix de revient le plus bas.

Cette planification stratégique, effectuée sur une période de cinq ans, est accompagnée d'un système de contrôle annuel des résultats. Les établissements réalisent un bilan au cours d'une réunion mensuelle afin de pouvoir alerter le groupe s'ils estiment que les objectifs sur lesquels ils se sont engagés ne pourront être atteints. Dans la mesure où les ratios sont

communs à toutes les unités et qu'un système de courrier électronique leur permet de communiquer en temps réel, le groupe peut à tout moment provoquer une réunion et prendre des décisions importantes dans des délais très courts.

Un autre élément de souplesse est introduit dans la structure par la mise en place d'une organisation fonctionnelle. Chaque responsable d'une fonction au sein d'un établissement relève d'un responsable au niveau de l'entreprise, qui dépend lui-même d'un responsable au niveau de la Direction Générale du groupe. Ainsi trouve-t-on les fonctions : personnel, production, planification... Cette organisation permet de faire appliquer une procédure de façon uniforme dans tous les établissements du groupe dans un délai très rapide. Il suffit pour cela d'organiser une réunion de tous les membres d'une même fonction et d'exposer la procédure. Chaque participant exprime son avis, justifie ses réserves ou ses objections. Après cette concertation, le groupe est sûr de l'application de la décision prise. Il suffit pour en faire le suivi de programmer des réunions régulières et qu'entre chaque réunion, chacun des membres parte avec un objectif précis dont il rendra compte à la réunion suivante. L'émulation entre les participants d'une même fonction assure le groupe d'un maximum d'efficacité.

Cette organisation centralisée et en même temps très souple permet au groupe de s'adapter très rapidement aux aléas du marché et de réviser ses objectifs en fonction des événements qu'il perçoit.

C'est dans le cadre de cette structure que s'effectue la gestion de la main-d'oeuvre. A travers la planification le groupe contrôle les mouvements de personnel. Les effectifs sont considérés comme des ressources mises en oeuvre pour produire au même titre que les équipements. Grâce à l'organisation fonctionnelle, il impose des procédures et des instruments de gestion communs à tous les établissements. Chaque membre du groupe est assuré de conserver son emploi aussi longtemps qu'il le souhaite. Cet engagement du groupe vis-à-vis du personnel l'amène à accorder un soin particulier au recrutement. Traditionnellement il recrute des jeunes afin de les former dans "l'esprit" du groupe, de les tester et de repérer les "individus à potentiel". Un système de promotion interne est organisé. La gestion des cadres est réalisée par le groupe : les postes de responsabilité

sont confiés à des personnes qui ont apporté la preuve de leurs compétences et qui généralement ont occupé différents postes dans plusieurs établissements, souvent même dans des pays différents. Les cadres ont conscience d'appartenir au groupe plus qu'à l'établissement qui les a recrutés. La gestion des personnels des autres catégories professionnelles relève davantage de l'établissement auquel ils appartiennent. Une structure de formation, internationale pour les cadres et interne aux établissements pour le reste du personnel, permet à chacun de développer ses aptitudes. Des modules de technique de management sont proposés à l'encadrement. Les ouvriers peuvent suivre des cours et obtenir une promotion s'ils réussissent les essais professionnels. Des stages techniques sont organisés pour adapter le personnel aux changements de postes de travail ainsi qu'aux nouvelles technologies.

En contrepartie de la sécurité de l'emploi, le personnel s'engage par la signature de son contrat à accepter la mobilité. Cette acceptation n'est pas seulement formelle puisque depuis sa création l'établissement a dû faire face à des mutations technologiques importantes. Les produits dont il assure la fabrication ont été considérablement modifiés. Chaque année des produits nouveaux lui sont confiés, nécessitant une réallocation de son personnel dans les ateliers ainsi qu'une adaptation à de nouveaux postes de travail. Ces mouvements sont si importants que certains responsables estiment qu'il faut distinguer la classification des personnes des postes qu'elles occupent. Il n'y a pas nécessairement correspondance entre les deux.

Les mutations s'accompagnent souvent d'une promotion, même si fondamentalement le travail nouvellement effectué n'exige pas de compétences très supérieures aux précédentes. Par ailleurs, il peut être difficile de confier un travail très qualifié à un ouvrier dont la qualification précédente est devenue obsolète de par la disparition d'un produit fabriqué auparavant, ou du fait de l'évolution technologique. Pourtant, quel que soit le poste qu'il occupera, cet ouvrier conservera sa qualification.

Cette capacité d'adaptation exigée du personnel est favorisée à la fois par les salaires versés, qui sont parmi les plus élevés de la branche, et par un effort constant pour mobiliser le personnel.

Ainsi, chaque personne est directement concernée par la réalisation des objectifs généraux de l'établissement car ceux-ci se répercutent sur ses objectifs personnels. Tous les ans chaque responsable fixe des objectifs précis aux personnes dont il a la charge, en fonction de ceux qui lui ont été fixés pour son service. Cela se fait au cours d'un entretien individuel où le responsable doit dialoguer, conseiller les personnes pour lesquelles il a prévu une évolution de carrière. Après concertation, l'intéressé s'engage à respecter les objectifs qui ont été définis en commun avec son chef. Il sera évalué sur les résultats obtenus, cette évaluation ayant une répercussion directe sur sa rémunération. En cas de conflit entre une personne et son responsable, une procédure permet l'arbitrage à un niveau hiérarchique supérieur. Un effort particulier est fait au niveau de la communication. Les conflits peuvent et doivent s'exprimer de façon à être réglés le plus vite possible et à éviter ainsi une détérioration du climat social.

Le groupe est très attentif au maintien d'un bon climat. Pour s'en assurer il réalise régulièrement une enquête d'opinion. Après étude des résultats, il engage des actions de redressements sur les points qui ont révélé des problèmes : ce peut être une mesure mal comprise, une procédure à laquelle on a peur de recourir... Il s'assure ainsi d'une certaine cohésion sociale.

Enfin, un moyen direct pour intéresser le personnel appelé système de "suggestions" permet à quiconque de proposer des améliorations techniques ou des modifications de procédures. Si celles-ci sont retenues, il perçoit un pourcentage des gains de productivité réalisés par l'établissement.

Ces garanties accordées au personnel expliquent que le groupe ne souhaite pas engager trop de personnes. Il n'effectue des recrutements définitifs que pour assurer un volume constant de production. Lorsqu'un produit est bien développé et que le processus n'est plus confidentiel, il préfère le mettre en sous-traitance. En cas de surcroît momentané d'activité, il aura recours à des travailleurs temporaires. Enfin, il confiera certaines fonctions, telles l'entretien, la surveillance et le transport, à des

entreprises de services dans la mesure où il ne peut envisager une évolution de carrière pour les postes correspondants.

L'analyse de ces instruments de gestion révèle une partition de la main-d'oeuvre segmentée en "un noyau" constitué du personnel stable, bénéficiant de tous les avantages accordés par le groupe : promotion, formation, salaires élevés, primes... et d'un segment périphérique constitué de personnes travaillant pour le groupe sans en faire partie.

Cette gestion donne au groupe un certain nombre de moyens pour adapter sa main-d'oeuvre en fonction de l'incertitude économique. Le niveau de recrutement, toujours inférieur à celui qui serait nécessaire pour assurer la totalité de son activité, lui permet de ne jamais recourir à des réductions d'effectifs. En cas de variation d'activité, l'adaptation repose sur les sous-traitants et les employés temporaires. En cas de réduction de production, il n'a aucun engagement à leur égard. De plus, cette extériorisation permet de réduire les prix de revient dans la mesure où le personnel de l'établissement, bénéficiant de tous les avantages décrits, alourdit les coûts internes de production. Cependant, le personnel interne à l'établissement peut lui aussi s'adapter d'une certaine façon aux aléas puisqu'il s'engage par contrat à accepter la mobilité : mobilité géographique : changement de lieu de travail, ou professionnelle : changement de qualification permis par la structure de formation existante. Parallèlement, le groupe se prémunit contre les problèmes internes en développant des mesures favorisant la motivation du personnel.

La question se pose alors de savoir pourquoi, dans ce contexte, il a eu recours à ces nouvelles méthodes de gestion : mouvement qualité et kan-ban, et de comprendre ce qu'elles apportent de nouveau par rapport aux instruments précédents vis-à-vis de l'incertitude économique.

Le groupe estime que l'environnement économique s'est modifié : la crise économique s'est intensifiée, la demande n'a pas cessé de diminuer et de ce fait la concurrence s'accélère. D'où la nécessité de plus en plus grande d'augmenter la productivité. Mais ce qui semble nouveau par rapport aux années 70, c'est la complexité croissante et l'évolution accélérée des produits et des services dans le domaine de l'informatique et de

l'électronique. En effet, en 1970 on ne comptait que 1.000 positions mémoires par puce, en 1984 on est passé à 256.000 et l'on prévoit qu'il y en aura environ 4 millions en 1990. Cette évolution rapide des produits et la concurrence accrue introduisent une incertitude d'autant plus importante pour le groupe que sa politique de produits est très exigeante. En effet, lorsqu'il décide de développer et de lancer un nouveau produit, rien ne l'assure, pendant qu'il met au point ses spécifications et les moyens de fabrication et de diffusion dans tous les pays, que la concurrence ne proposera pas un produit équivalent qui, de ce fait, réduira son marché potentiel en le mettant en situation de suréquipement. Il devient nécessaire et même indispensable de mettre au point une capacité de recherche-développement très performante et en même temps d'adapter les structures internes pour s'assurer de leur capacité à faire face à des changements de plus en plus rapides.

Parallèlement à cette évolution des produits, le Japon devient le principal concurrent. Cette concurrence récente autant que surprenante, interroge le groupe, qui jusqu'à ces dernières années n'avait pas imaginé rencontrer un jour des produits japonais équivalents aux siens. Il craint que ce concurrent s'impose dans le secteur de l'électronique, comme il l'a fait dans l'automobile. L'interrogation principale concerne la qualité des produits. Comment a-t-il pu s'implanter aussi vite sur le marché en proposant des produits de qualité ? C'est en étudiant les moyens de ses adversaires que le groupe a décidé de se pencher sur la qualité de ses propres produits et de faire de "la qualité" un objectif stratégique.

Cet objectif ne fut pas annoncé comme une innovation, mais comme une continuation, un perfectionnement de la politique antérieure concernant la diffusion de son image de marque. Le groupe présentera cette recherche de qualité comme ayant toujours été sa préoccupation et pour cela reprendra des phrases que le fondateur "avait coutume de dire", telles que celle-ci : "Il vaut mieux viser la perfection et ne jamais l'atteindre que de viser l'imperfection et l'atteindre". La présentant comme "une première formulation avant la lettre" du concept "zéro défaut". Une autre phrase sera extraite d'un article écrit par le fondateur pour montrer que le service au client a toujours été l'objectif à atteindre : "La relation entre client et fournisseur, leur mutuelle confiance, le souci de la réputation,

l'idée de satisfaire la clientèle avant tout et en toutes circonstances, tout cela, si une compagnie s'y attache avec une réelle conviction, peut peser lourd dans ses destinées".

La qualité sera définie comme la conformité des produits et services aux besoins des clients internes et externes. Elle devra s'appliquer à tous les membres du groupe, dans toutes les fonctions, aussi bien en fabrication que dans les fonctions administratives. Elle concernera les clients et les fournisseurs. Une définition simple qui va cependant interroger, remettre en cause chaque personne, chaque service, dans la mesure où elle oblige à questionner le destinataire du produit que l'on réalise pour connaître ses besoins afin de les satisfaire. Inversement chacun doit définir ses propres besoins afin de les imposer à ses fournisseurs. Elle implique donc un élargissement de l'accès aux informations ainsi que l'instauration d'un système de communication.

L'objectif de ce mouvement est de parvenir à réaliser des produits sans défaut. Il exprime une volonté de poursuivre constamment la recherche de l'élimination des erreurs ainsi que l'amélioration de toutes les procédures (administratives, commerciales et de production...).

Le groupe utilisera ses propres structures pour mettre en place les moyens d'atteindre cet objectif. Tout d'abord il crée une nouvelle "fonction" au côté de celles qui existaient déjà. Un directeur Qualité est nommé au niveau du groupe, des coordonnateurs sont désignés dans chaque unité fonctionnelle et opérationnelle. Ils sont chargés de sensibiliser le personnel à cette exigence de qualité et participent à une réunion mensuelle du "Comité Qualité" de la Direction des Services Techniques dont le rôle est d'assurer la liaison entre la Direction Générale et les différents sites. Les réunions servent à faire le point des actions entreprises dans les unités et à proposer des stratégies et des plans d'action à la Direction. La cohérence des actions Qualité avec les objectifs de l'entreprise est obtenue par l'insertion de la qualité dans le système de planification et par la promotion d'actions d'amélioration de la qualité pour tous les indicateurs de gestion défailants.

Un programme d'éducation est lancé pour sensibiliser le personnel à l'objectif Qualité et pour le former au travail en groupe. Il s'agit principalement de lui fournir les "outils de résolution des problèmes" : diagrammes causes-effets, méthodes statistiques de mesure... Ce programme est présenté sous forme de modules proposés dans le cadre du programme d'éducation déjà existant.

Enfin des sondages seront effectués auprès des clients ou des destinataires des services afin de connaître leurs besoins et d'évaluer leur satisfaction.

Au départ quelques cercles de qualité sont constitués pour servir de test. Ils réunissent les membres d'un service avec leur supérieur hiérarchique sur la base du volontariat. Leur fonctionnement est simple : ils choisissent ensemble le problème qu'ils souhaitent résoudre. Ils définissent la qualité, c'est-à-dire ce qui permettrait de réaliser un produit conforme aux besoins du client. Ils mesurent ensuite la non-qualité, en recherchant les causes et proposent des solutions pour y remédier. Toutes les décisions sont prises par consensus. Des groupes d'amélioration de la qualité pluridisciplinaires sont aussi constitués pour résoudre des problèmes soulevés par la hiérarchie. La composition de ces groupes n'est plus liée à un service ni au volontariat. La hiérarchie nomme les personnes qu'elle juge compétentes. Le fonctionnement de ces groupes reste identique à celui des cercles de qualité.

Le groupe précise que tous ces moyens visent à obtenir l'adhésion au mouvement Qualité de tout le personnel, à tous les niveaux et dans toutes les unités. C'est pourquoi il n'accompagne pas ce mouvement d'un nouveau système de "reconnaissance des mérites". Il exige que "la qualité fasse partie intégrante du comportement de chacun".

De ce fait ces nouvelles mesures vont coexister avec les méthodes déjà en place : le système des "suggestions" subsistera. Les participants à un cercle de qualité peuvent s'ils le désirent soumettre une suggestion (en général ils ne le font pas). Par ailleurs, l'agent de maîtrise, qui a le rôle d'animateur dans les cercles de qualité mais qui n'a pas de voix prédominante en ce qui concerne les décisions prises, garde sa fonction

hiérarchique. Il continue à fixer des objectifs individuels aux personnes de son service. Il les évalue et cette évaluation influence directement leur rémunération.

Il ne s'agit donc pas, pour le groupe, de remettre en cause les formes de management existantes, mais bien de sensibiliser, de mobiliser tous ses membres autour de ce problème qu'est la non-qualité.

Nous avons vu comment tous les établissements utilisent des procédures et des instruments de gestion identiques. Il est intéressant maintenant d'observer et d'analyser concrètement, au niveau de l'établissement enquêté, les changements apportés par ce mouvement Qualité et leurs conséquences.

Au moment où le groupe impulsait ce mouvement, l'établissement devait faire face à des difficultés particulières car il se situait sur un secteur d'activité annexe : la fabrication des fournitures de bureau, secteur particulièrement concurrencé puisque les produits sont facilement imitables et tendent à s'homogénéiser d'un fabricant à l'autre. Les ordinateurs et les machines à écrire utilisent des disquettes, de dimensions standardisées, de l'encre ou des rubans aux performances comparables. La concurrence est particulièrement vive. Certains sous-traitants travaillent même pour plusieurs entreprises.

Dans ce contexte, l'établissement a essayé d'améliorer sa compétitivité en ayant recours à une automatisation plus grande et en mettant en sous-traitance une part de son activité. En même temps, il cherchera à se tourner vers un secteur qu'il considère comme plus porteur au niveau du groupe : les composants électroniques. Ainsi, quand l'occasion se présentera, il opérera cette reconversion en accueillant une fabrication qui lui sera sous-traitée par un autre établissement du groupe.

Cette situation difficile que traversait l'établissement a sans doute créé une dynamique favorable à l'introduction des nouvelles méthodes de gestion car le personnel avait conscience des difficultés et était prêt à se mobiliser pour les résoudre.

Dans un premier temps le coordonnateur Qualité fut affecté au service chargé d'effectuer le contrôle Qualité afin d'étudier concrètement les moyens d'améliorer la qualité. L'idée émergea qu'il valait mieux prévoir au moment de l'introduction de nouvelles lignes de produits des procédures permettant d'éviter les problèmes afin d'alléger les contrôles a posteriori. Consécutivement, ces contrôles, une fois simplifiés, pourraient être réalisés directement et systématiquement par les opérateurs. Il fut donc décidé de spécialiser ce service dans un rôle préventif et de transférer progressivement les contrôles aux lignes de production. Ce transfert allait bien dans le sens d'une meilleure qualité des produits à la fois par la simplification et la systématisation des contrôles et grâce à la responsabilité transférée à l'opérateur. Un autre avantage : ce changement permettait d'imputer directement le coût de la non-qualité au service Production. On pourrait attribuer à ce résultat la réorganisation de la production. Le service fut scindé en trois lignes, chacune étant spécialisée par type de produit et regroupant les études, la maintenance et la fabrication. Cela permettait non seulement d'imputer les coûts directs de ces fonctions à la ligne de produit au lieu de recourir à des clés de répartition théoriques, mais en même temps de généraliser la communication, de favoriser les échanges entre les différentes fonctions.

Par ailleurs, ce mouvement Qualité devait toucher le service de Contrôle et Suivi de Production puisque la première exigence vis-à-vis du client est le respect des délais de livraison. De nouveaux indicateurs furent créés et un suivi de production en temps réel fut expérimenté. Progressivement, l'idée de "service-ability" (respect des délais de livraison) est apparue comme un objectif à atteindre.

Ainsi le mouvement Qualité a contribué à modifier l'organisation et le suivi de la production et a conduit au concept de servicabilité. Ces changements constitueront des éléments déterminants dans la mise en place du procédé kan-ban qui permet de ne produire qu'en fonction des commandes.

En effet, il est intéressant de constater que ce procédé, qui a pour vocation la réduction des encours de production, sera mis en applica-

tion de façon très spécifique à l'établissement. Il intègrera les acquis obtenus grâce à l'outil précédent : la qualité.

Les premiers bilans concernant les cercles de qualité et les groupes d'amélioration de la qualité pluridisciplinaires révélèrent que la pratique du travail en groupe avait été jugée comme très positive par les participants et très performante au regard des solutions apportées aux problèmes posés.

C'est peut-être pour cette raison que le kan-ban lorsqu'il est expérimenté sur une ligne de production s'instaure autour de deux idées force : la première est de faire confiance à l'opérateur pour qu'il détecte les erreurs, le former pour qu'il puisse arrêter momentanément sa machine et effectuer des réparations simples. Le second principe sera d'établir de façon institutionnelle un dialogue entre les différentes fonctions. Ainsi seront organisées des réunions quotidiennes dans l'atelier afin de décider du volume de production qui sera lancé sur la ligne en tenant compte des pannes, des absences... de façon à n'engager que ce qui est réalisable.

La polyvalence sera instituée comme conséquence obligatoire à la responsabilisation de l'opérateur. Il devient en effet nécessaire, puisqu'on réduit les stocks intermédiaires, que l'opérateur quitte son poste de travail habituel si la machine qui réalise l'opération suivante est arrêtée. De même, pour qu'il prenne l'initiative d'arrêter sa propre machine en cas de problème, il faut non seulement qu'il puisse intervenir lors d'une panne simple mais qu'il fasse autre chose si le temps d'arrêt doit se prolonger. Cette nouvelle organisation du travail n'est possible que si le personnel a intégré les objectifs de l'entreprise et notamment l'exigence de la qualité et s'il a appris à travailler en groupe. S'il a conscience d'appartenir à une équipe, il assumera ses propres responsabilités et acceptera plus facilement d'exécuter des tâches secondaires pour des besoins du service, considérant comme prioritaires les performances de l'équipe. L'idée fut même avancée que de petites équipes pourraient être créées où les opérateurs s'organiseraient entre eux.

Ces méthodes : la gestion de la qualité d'abord et le kan-ban ensuite, ont contribué à modifier considérablement le travail. On demande

aux agents de maîtrise d'être des "animateurs" capables de piloter les "cercles de qualité" ou les "équipes de travail". Ils doivent pour cela modifier les relations qu'ils ont avec leur personnel. Par ailleurs, la complexité croissante du processus de production et les changements d'organisation les obligent à connaître non seulement les procédés de fabrication et les équipements, mais aussi la logistique et l'administration qui servent de support à la production. Ils doivent par conséquent mettre à jour leurs connaissances techniques et acquérir des notions de gestion.

L'opérateur se voit confier davantage de responsabilités. Il doit être capable de travailler en équipe, de prendre l'initiative d'arrêter sa machine s'il perçoit un problème de qualité, et d'occuper éventuellement un autre poste pendant le temps d'arrêt. Ceci suppose qu'il connaisse l'ensemble du processus de fabrication dans lequel s'insère son action. Il doit aussi posséder quelques notions techniques pour effectuer des réparations simples.

Dans cette nouvelle organisation, le travail effectué par le personnel semble directement lié aux contraintes extérieures : apparition de nouveaux produits sur le marché, baisse de la demande... Les nouvelles méthodes ont effectivement permis de réduire le temps de réaction face à cette contrainte.

Les résultats de ces méthodes ne semblent pas être provisoires. Elles ont créé une dynamique profonde au sein du groupe qui se manifeste dans l'établissement par la mise en place de nouveaux instruments de gestion de la main-d'oeuvre. Progressivement s'est développée l'idée que la main-d'oeuvre devenait une valeur stratégique et qu'il était nécessaire de prévoir son adaptation aux évolutions techniques. Des structures de réflexion sont créées pour essayer de prévoir les répercussions éventuelles au niveau de la main-d'oeuvre des mutations techniques futures. L'idée étant maintenant admise que ces techniques évoluant très rapidement, une formation systématique sera donnée chaque année aux techniciens pour mettre à jour leurs connaissances.

La nécessité de réaliser une planification "qualitative" de la main-d'oeuvre est apparue. Jusqu'à ces dernières années, le groupe

n'effectuait qu'une prévision quantitative car même si les tâches confiées au personnel évoluaient, tout le personnel n'était pas concerné en même temps et on avait le temps d'envisager la formation. Aujourd'hui, s'il s'avère souhaitable que dans cinq ans tous les opérateurs dépannent leur machine, il faut envisager les moyens de les former et donc prévoir sur quelle technologie ils travailleront.

Si la nécessité de planifier est absolue, les moyens de réaliser la planification ne sont pas simples. Nous avons constaté qu'il existait parfois un écart entre la classification, la qualification et les postes réellement occupés par le personnel. La polyvalence nouvellement adoptée accentue encore la difficulté. En effet, comment savoir quelle est la proportion des opérateurs qui ont quelques notions de maintenance ? Pour résoudre ce problème le groupe met au point un "fichier des compétences" qui prendra en compte les compétences actuelles du personnel mais aussi celles qu'il exerçait précédemment dans d'autres postes de travail.

* *
*

Bien qu'elle n'autorise pas une formulation générale, cette analyse montre comment une entreprise, ici le groupe, perçoit l'incertitude économique et comment celle-ci rencontre des contraintes propres à son organisation.

Elle permet d'observer une liaison entre l'application de ces "nouvelles méthodes de gestion" et les structures antérieures. Dans notre exemple on observe une continuité dans la façon dont le groupe gère sa main-d'oeuvre. En effet, il s'est toujours préoccupé d'obtenir l'adhésion et la motivation de son personnel pour s'assurer d'une certaine cohésion sociale. Plusieurs moyens étaient utilisés. Les salaires de base se situaient parmi les plus élevés de la branche. Tout employé était assuré d'obtenir une promotion s'il apportait la preuve de ses aptitudes, une structure de formation lui permettant de se perfectionner ou même d'acquérir une qualification. Chaque personne avait conscience qu'elle participait directement à l'objectif de l'entreprise car son supérieur hiérarchique lui fixait des objectifs individuels en les situant par rapport aux objectifs généraux du

groupe. L'évaluation des résultats avaient une répercussion directe sur la rémunération. Pour stimuler les plus inventifs un système de suggestions avait été créé. Une attention particulière était portée à l'information, véhiculée par des journaux d'entreprise, et à la communication : Les structures favorisaient l'expression des conflits afin d'en permettre une résolution rapide. Enfin, une enquête d'opinion permettait de juger de l'efficacité de ces différents outils et de remédier aux problèmes éventuels pour éviter la détérioration du climat social. Une certaine dynamique était entretenue pour stimuler la compétitivité entre les établissements, à la fois par l'organisation fonctionnelle et par la concurrence entre les unités qui fabriquaient le même produit.

Cet héritage du passé, qu'on pourrait appeler "culture d'entreprise", a joué un rôle capital dans la mise en place de ces "nouvelles méthodes" dont l'objectif était d'obtenir l'adhésion de tous au mouvement Qualité. Le groupe n'a pas fondamentalement modifié son fonctionnement et conservera même ses anciens instruments de gestion. Il maintiendra le principe de la centralisation des décisions stratégiques, de l'unification des procédures et des langages de gestion. En revanche les décisions opérationnelles seront plus décentralisées afin de raccourcir les temps de réaction aux événements. En effet, ces méthodes permettent à l'établissement de vérifier que sa production correspond bien à la demande.

Des modifications importantes ont aussi été apportées dans l'organisation du travail et ont considérablement affecté le contenu des postes. Des connaissances concernant le processus et la gestion de la production sont devenues nécessaires. **L'innovation la plus importante est sans doute la prise en compte de la main-d'oeuvre comme une "valeur stratégique",** d'où la nécessité de réaliser une "planification qualitative" qui permettrait d'envisager le plus directement possible les répercussions qu'auraient les objectifs de production, non plus seulement sur le volume d'emploi, mais aussi sur les qualifications. Cette planification permettrait de ce fait d'envisager la mobilité du personnel et de prévoir la formation nécessaire à son adaptation. Ainsi l'on s'aperçoit que l'incertitude économique aurait une influence directe sur l'emploi. Par ailleurs, l'écart entre la qualification, la classification et les compétences réellement mises en oeuvre dans un poste de travail semble s'accroître encore avec la généralisation de la

polyvalence. Ce qui a amené le groupe à envisager la constitution d'un fichier de compétences pour réaliser sa planification.

On peut s'interroger sur l'évolution des instruments de gestion. L'application simultanée des "anciens" et des "nouveaux" paraît parfois paradoxale. En particulier les cercles de qualité, qui s'appuient sur la motivation des salariés en leur assurant une reconnaissance personnelle, et le système de suggestions, qui leur garantit une participation financière proportionnelle aux gains de productivité apportés. De même les instruments utilisés pour la gestion administrative du personnel, telles les classifications existantes, seront-ils remis en cause ou continueront-ils à coexister avec le fichier des compétences ?

Ceci nous renvoie à la question complexe de la définition des qualifications et de la façon dont elle rend compte de la formation reçue, des compétences acquises, des enjeux et des pratiques sociales.

GROUPE D'ETUDES SUR LES SYSTEMES INDUSTRIELS - RENNES

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**FLEXIBILITE ORGANISATIONNELLE ET ENJEU SALARIAL
- OBSERVATION D'UNE ENTREPRISE -**

F. FARIA DE OLIVEIRA

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Dans la période de crise actuelle, un thème apparaît plus que jamais comme un point important de l'analyse de l'entreprise en mutation : c'est la relation technologie/travail.

La facette "**technologie**" y occupe en général une place privilégiée et nombreux sont les travaux qui considèrent encore cette articulation comme un rapport, dont le travail, dans son organisation, comme dans sa mise en oeuvre ou même son contenu, n'est qu'une implication consécutive aux évolutions technologiques.

Ces transformations technologiques porteuses de nouveaux seuils de productivité et de rentabilité, ou qui, tout simplement, rendent les entreprises performantes, se heurteraient aux modalités de la mise en oeuvre ou de l'organisation classiques du travail, encore dominantes, issues du taylorisme. Leur rigidité ne permettant pas les adaptations que l'entreprise en mutation exige, elles ne seraient plus porteuses d'efficacité économique. La "**rationalité**" de l'organisation du travail d'hier est ressentie aujourd'hui comme un frein à l'évolution technologique.

Ce déterminisme, nous semble-t-il, doit être ramené à ses justes proportions.

L'évolution technologique n'est pas une fin en soi. La logique d'entreprise ne peut en aucun cas être écartée ou ignorée. Il n'est pas nouveau de dire que cette logique repose, du moins en grande partie, sur la recherche permanente de la réduction des coûts de production.

A plus forte raison dans une période de crise, où la concurrence est la plus exacerbée, l'entreprise se voit dans la situation de faire preuve, vis-à-vis des coûts de main-d'oeuvre, d'une rigueur d'autant plus grande, qu'ils constituent une partie déterminante, plus ou moins importante, des coûts de production. Cet aspect n'en est pas moins un des moteurs de la dynamique de l'entreprise.

Il est donc difficile d'appréhender les mutations de l'entreprise, quelles qu'elles soient, sans introduire, au moins au même titre que la technologie, la dimension travail et, par voie de conséquence, la gestion de la main d'oeuvre.

Comme principe de base de l'organisation de la production, la gestion de la main d'oeuvre soulève d'emblée le problème du mode de consommation de la force de travail dans le processus de production. Et la réponse à ce problème réside alors (en partie) dans la recherche de la meilleure adéquation entre les coûts de la main-d'oeuvre et la charge de travail effectuée.

Il s'agit là d'un problème à la complexité duquel s'ajoute le fait qu'il est lié à un enjeu qui dépasse le cadre strict de l'entreprise et fait appel à des dispositions légales qui conditionnent et limitent la (ou les) pratique(s) de la gestion de la main-d'oeuvre : statut, profession, fonction ou métier du salarié, légalement et socialement reconnus dans le cadre de l'organisation du travail.

La recherche de cette meilleure adéquation conduit l'entreprise à envisager plusieurs solutions. Mais souvent, elles passent par la mise sur pied de mécanismes d'assouplissement qui permettent de définir de nouveaux modes d'utilisation de la main-d'oeuvre, en introduisant une plus grande malléabilité des contraintes de travail ; en même temps, elles rendent inapplicables les dispositions statutaires. Tout ceci en vue d'une minimisation des coûts de main-d'oeuvre en général et d'une dévalorisation relative des salaires en particulier.

On introduit ainsi un aspect du thème actuel de la flexibilité organisationnelle.

Sans vouloir aborder ce thème, ni d'une façon générale, ni dans son développement théorique, nous nous limiterons à décrire, dans un cas précis, quelques aspects de cette flexibilité, utilisés comme instruments de gestion de la main-d'oeuvre, et les conséquences qu'ils produisent sur les coûts de la main-d'oeuvre, la politique des salaires et le statut du personnel.

I. POLYVALENCE ET FLEXIBILITE

1. LA POLYVALENCE

L'observation nous montre que l'ensemble du personnel de production (95 %) (1) est soumis à une pratique qui consiste à le faire circuler non seulement par les différents postes d'une même ligne de fabrication (produit) mais également par les différentes lignes de fabrication (ateliers).

L'ensemble du personnel est ainsi formé pour tous les postes et tous les produits. Il est donc connaisseur et susceptible d'intervenir à n'importe quel moment du procès de production.

Cette pratique est désignée dans l'entreprise sous le terme de "**mobilité triangulaire**".

2. LES OBJECTIFS EXPLICITES RECHERCHES PAR LA DIRECTION : LA MOBILITE

Selon la Direction de l'entreprise, l'objectif immédiat recherché à travers la mobilité, c'est la polyvalence de l'ensemble du personnel de fabrication (2).

A son tour, cette polyvalence est justifiée par deux raisons :

- . d'un côté, elle est considérée comme le principe de base de l'enrichissement des tâches et comme un facteur de responsabilisation du personnel, qui sont à leur tour des mécanismes de motivation se traduisant par des performances plus élevées de la part des ouvriers dans les nouvelles situations de travail restructurées, donc une plus grande productivité du travail dans l'ensemble - ultime objet de la polyvalence des ouvriers.

(1) A l'exception des extrudeurs (ouvriers qualifiés travaillant sur des machines qui transforment le P.V.C. granulé en profilés).

(2) Nous devons signaler que cette pratique s'applique déjà à certains postes d'emploi de bureau, et que la tendance est également à la généralisation de cette pratique pour le personnel de bureau - désigné par le terme "**employé de bureau**".

- . d'un autre côté, la poly-aptitude acquise par le personnel de fabrication est un instrument efficace d'équilibrage des lignes de fabrication, permettant d'orienter les efforts en main-d'oeuvre vers les postes susceptibles de saturation et d'éviter ainsi des goulots d'étranglement dans les cycles de fabrication.

Parallèlement, il devient aussi possible de mieux adapter l'offre à la demande qui est très hétérogène (et relativement saisonnière), en renforçant la fabrication des produits les plus demandés par le déplacement de la main-d'oeuvre vers les ateliers/produits les plus chargés.

La productivité ainsi que la rentabilité des équipements se trouvent accrues, fait que la Direction met volontiers en évidence.

3. LES HORAIRES VARIABLES

La flexibilité organisationnelle contient une troisième composante : les horaires variables.

L'ensemble du personnel de production dispose d'une période de 10h30 par jour pour réaliser son temps de travail légal. Cette durée permet, dans les limites autorisées par la loi, de différer ou de rattraper des jours de travail, grâce à un système de récupération des journées non travaillées.

Cet aspect de la flexibilité est positif à la fois pour les salariés et pour la Direction : il répond en effet à certains besoins du personnel, ne serait-ce que pour l'aménagement de son temps de travail, ce qui conduit à une plus grande motivation. Il permet aussi de concilier ces besoins avec les intérêts de l'entreprise qui a su l'utiliser pour mieux s'adapter aux contraintes qui lui sont propres.

Les horaires variables, élément de flexibilité, mais aussi instrument de rationalisation du travail, ont deux sortes d'effets :

- . D'un côté, cette pratique permet de mieux s'adapter à la demande, en orientant les capacités productives vers les produits les plus demandés, et ceci en permettant aux équipements de tourner 10h30 par jour au lieu de 8, sans

modifier le régime de travail 1 x 8. Pour la même raison, c'est-à-dire par le fait que les postes menacés de saturation peuvent bénéficier de cet allongement du temps de travail, elle constitue un instrument d'équilibrage des postes des lignes de fabrication.

De plus, apport non négligeable, cette flexibilité des horaires a rendu possible une meilleure adaptation aux variations saisonnières de la demande, en permettant en effet, selon ses variations, de différer ou de rattraper des journées de travail.

Elle a ainsi contribué à améliorer nettement le taux d'utilisation de certains équipements, tout en augmentant les taux de rendement de la main-d'oeuvre, ce qui est d'ailleurs reconnu par la Direction.

- . D'un autre côté, la mise sur pied des horaires variables a eu d'autres effets : non seulement elle a diminué de manière sensible l'absentéisme et éliminé de facto les retards, mais elle a également permis un contrôle du temps de travail personnalisé plus rigoureux, grâce à un système de pointage, installé malgré l'opposition des syndicats.

Du même coup, ce système a conduit à une responsabilisation accrue de l'ensemble du personnel, et plus particulièrement du personnel de maîtrise, contraint à la fois d'assurer et de gérer le fonctionnement de la polyvalence et de maintenir un encadrement pendant une journée de 10 h 30. Ces facteurs ont concouru également à une amélioration de la productivité.

Cependant, le problème est de savoir si cet instrument de gestion de la main-d'oeuvre qu'est la flexibilité explique à lui seul les gains de productivité, et si sa mise en place repose sur une contrainte quelconque. Encore faut-il s'entendre sur ce que l'on désigne du terme de contrainte.

Or, il nous semble qu'aucune exigence technique ou technologique n'est susceptible d'imposer une telle organisation du travail. Celle-ci n'est pas la conséquence de transformations technologiques, du moins profondes, dans le processus de production : les quelques aménagements apportés aux équipements ont conservé ce processus inchangé dans son ensemble, et cette mobilité est récente dans l'entreprise. Tout au plus peut-on affirmer que le produit et le type de fabrication de cette entreprise se prêtent davantage à cette organisation du travail que d'autres.

Si contrainte il y a, elle nous paraît d'ordre économique. En tout cas, elle ne peut exclure la recherche de maximisation de rentabilité.

Cette mobilité qui mène à la polyvalence n'explique pas, à elle seule, tous les accroissements de rentabilité ou gains de productivité. D'ailleurs, la liaison directe mobilité/rentabilité ne se présente pas comme une relation simple de cause à effet. La corrélation, si elle existe, est due à l'interférence d'autres paramètres, d'autres éléments de la gestion de la main-d'oeuvre qu'il convient d'analyser : le processus apparaît donc beaucoup plus complexe.

Par contre, ce que nous pouvons affirmer, c'est qu'à partir de cette flexibilité, l'entreprise a mis sur pied de nouveaux modes d'utilisation de la main-d'oeuvre.

Ces modes nouveaux d'utilisation de la main-d'oeuvre ne peuvent, dans le cas observé, être compris indépendamment des conditions statutaires attachées aux nouvelles situations de travail créées dans une perspective de minimisation des coûts et d'assouplissement des contraintes de gestion.

Nous devons ensuite essayer de comprendre comment cette flexibilité a induit, à travers une redéfinition des emplois, une transformation de leur configuration, en ce qui concerne leur structure, la classification, la qualification, en particulier par une réduction des niveaux hiérarchiques et des catégories.

Ce sont en effet certains de ces instruments de gestion de la main-d'oeuvre qui vont permettre en partie à l'entreprise de tenir une place confortable dans un marché concurrentiel.

4. LES CONDITIONS OBJECTIVES DE REALISATION

L'entreprise

Pour mieux saisir l'interférence des paramètres dans ce cas concret, il faut connaître quelques éléments caractéristiques de l'entreprise.

- . Nous sommes en présence d'une entreprise qui relève du secteur du bâtiment.
- . C'est une entreprise de taille moyenne pour le B.T.P. au niveau national, mais de taille importante au niveau régional.

- . Dans la profession, c'est une des entreprises les plus importantes au plan national.
- . Le procès de production y est beaucoup plus proche de celui de la plupart des autres usines de l'industrie que du bâtiment.
- . C'est une entreprise innovatrice du point de vue matériau (P.V.C.), stratégie de vente et gestion de la main-d'oeuvre.
- . C'est une entreprise à fort coefficient de main-d'oeuvre (la masse salariale représente 82 % de la V.A.), dont l'une des préoccupations constantes est de réduire la part relative de la masse salariale dans ses coûts de production.
- . A la fois fabricant et négociant, l'entreprise s'est construite et continue de se construire autour d'une stratégie qui repose sur la définition d'unité de production intégrée, cherchant à maîtriser et à coordonner tous les stades de la production, grâce à une intégration poussée en amont et en aval de la fabrication.
- . L'ensemble du personnel est régi selon la convention collective du bâtiment.
- . L'entreprise produit presque exclusivement sur commande (95 %) : c'est un produit sur mesure et une production unitaire ou petite série ou multiproduit.
- . Une même technique est appliquée à différents matériaux et à différentes tailles - dont le principe de fabrication repose sur des éléments, préparés au préalable, qui se juxtaposent et se montent.

Le personnel

La Direction explique la caractérisation du personnel de fabrication par le type de produit (P.V.C.) et affirme que l'introduction de technologies sophistiquées est très limitée pour ce type de production, concluant que le métier n'exige qu'une faible technicité et qu'il reste essentiellement "artisanal" (1). **"Aucune qualification n'est nécessaire : n'importe qui peut le faire."** Et aussi : **"N'importe qui peut faire n'importe quoi."** C'est donc le type de production qui permet cette mobilité.

(1) Le terme "artisanal" est employé par la Direction dans le sens de "absence de qualification".

Ces caractéristiques nous semblent suffisantes pour mieux faire comprendre l'inter-relation et la combinaison des différents instruments mis en application dans le cadre de la gestion de la main-d'oeuvre.

II. DES INSTRUMENTS DE GESTION DE MAIN-D'OEUVRE COMPLEMENTAIRES DE LA FLEXIBILITE

1. UNE NOUVELLE CONFIGURATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL (INTRODUITES PAR LA FLEXIBILITE)

Comme la mobilité exige que tout le personnel de fabrication soit appelé à exécuter les mêmes opérations et les mêmes tâches aux différents postes des lignes de fabrication, elle a tendance à structurer l'ensemble du personnel en un groupe professionnel unique et homogène.

Le personnel apparaît alors indifférencié du point de vue des qualifications et, également, indifférencié par les tâches ou postes qu'il occupe. Le rapport individu/poste de travail et qualification du poste/qualification individuelle n'est plus pertinent dès lors que les postes "rationalisés" ont été vidés de leur consistance et peuvent être occupés indifféremment.

2. LE METIER

Une telle organisation du travail (et de la production) interdit d'attribuer à chaque individu un poste de travail ou des tâches à réaliser de façon permanente et, à plus forte raison, de leur attribuer un métier.

Cela mène donc la Direction à considérer qu'il n'y a pas de métier dans ce "type de production". En tout état de cause, il ne pourrait y avoir qu'un seul métier et, dans ce cas, ce métier n'est pas répertorié dans les professions du bâtiment.

La flexibilité a alors créé une situation nouvelle. Les critères habituels qui permettent l'identification des métiers, dans le cadre d'une division "**classique**" du travail (un ensemble de connaissances relativement bien définies et un savoir-faire en relation avec ces connaissances), se montrent inefficaces.

Cela permet à la Direction de n'établir aucun rapport entre statut et métier, ce qui a comme conséquence une absence de définition précise du métier.

Le personnel de fabrication est ainsi appelé indistinctement C.N.R.O. ou C.N.P.O. - référence faite aux caisses de prévoyance ou de retraite.

C'est dans ce contexte que nous pouvons comprendre la formule utilisée dans l'entreprise : "**Une profession sans métier**" et "**sans qualification particulière**".

3. LA QUALIFICATION

Ce type de flexibilité a des incidences directes sur la reconnaissance et sur l'évaluation des qualifications.

En effet, la vision simplificatrice de la "**profession sans métier**", ou du métier "**sans qualification particulière**" (parce qu'accompli par tous), conduit à une banalisation de la notion de qualification.

D'un côté, la qualification individuelle, même si elle est recherchée dans la pratique, n'est pas reconnue officiellement, et est considérée comme non indispensable, puisque "**n'importe qui peut faire n'importe quoi**".

D'un autre côté, la qualification du poste de travail étant vidée, par les mécanismes de la mobilité, de toute consistance apparente, et dans la mesure où les postes sont occupés indifféremment par tout le monde après un temps d'adaptation (très) réduit, il est facile pour la Direction de considérer (et de prétendre démontrer) qu'il n'y a pas de différenciation dans les emplois (emplois sans technicité), ou qu'on ne peut, à cause de cela, définir des critères de qualification individuelle : en conséquence, les instruments habituels de détermination des qualifications restent inopérants.

Cependant, cette situation est relativement mal vécue par le personnel de production dont l'une des revendications syndicales est celle de la définition et de la reconnaissance du métier et de l'attribution d'une classification en rapport avec la qualification réelle des salariés.

Il résulte de ces faits une structure des emplois (du personnel de production) révélatrice de cette situation : le personnel de fabrication des ateliers est à 60 % C.N.R.O. non qualifié (O.S.) et à 40 % C.N.R.O. qualifié (O.Q.), le mot "qualifié" prenant ici une connotation particulière.

En effet, qu'il soit O.S. ou O.Q., l'ouvrier exécute les mêmes tâches et remplit les mêmes fonctions. La mobilité l'exige. Elle place indistinctement l'ouvrier dans une même situation. La différence entre l'O.S. et l'O.Q. ne prend en considération ni les caractéristiques du poste de travail et les compétences qu'il requiert, ni les qualités personnelles de l'individu, ou celles qui relèvent soit d'une formation initiale, soit de l'expérience acquise.

La mobilité a non seulement détruit le rapport de l'individu à un poste de travail déterminé, tout en bouleversant le contenu du travail individuel et la structure du travail collectif, mais elle a aussi contraint le personnel à acquérir de nouvelles compétences et connaissances, de nouveaux savoir-faire. Par le fait de cette mobilité, il se trouve confronté à une plus grande variété de situations techniques et relationnelles, imposées par l'obligation de mettre en oeuvre des machines et des outils nouveaux ; en même temps, on exige de lui une capacité d'adaptabilité et une poly-aptitude nécessaires à la maîtrise des différentes techniques -aussi rudimentaires soient-elles-, et nécessairement, une connaissance beaucoup plus complète et plus large du processus de production.

Mais ces capacités ne sont -traditionnellement- pas prises en considération dans la définition du métier et ne sont pas considérées comme éléments de qualification.

Face à cette situation, comment parler d'ouvriers qualifiés dans un système d'emploi qui n'a pas, officiellement, d'emplois qualifiés (ou, mieux, qui n'a que des emplois non qualifiés) ?

La notion de qualification montre ici toute l'étendue de sa complexité et le problème, dans ce contexte, n'apparaît pas alors comme venant des qualifications, mais se présente comme étant uniquement un problème de classification.

4. LA CLASSIFICATION

L'établissement d'un rapport entre métier, qualification et situation de travail apparaissant comme impossible, le seul critère qui permette de différencier l'ouvrier qualifié de l'ouvrier non qualifié est le salaire. A partir d'un certain seuil de revenu (salaire), le C.N.R.O. non qualifié devient qualifié.

Ce qui détermine la différence de salaire, c'est l'ancienneté dans la maison (et non dans la profession). Il nous faut d'ailleurs signaler que l'ancienneté, qui est à l'origine des différences de salaire, n'est pas interprétée dans l'entreprise comme un moyen d'obtention d'une qualification due à l'expérience acquise sur le terrain.

L'ancienneté est, en elle-même, instrument de référence à la rémunération différentielle des salariés. A l'opposé des situations classiques où la grille des qualifications se veut l'instrument premier de la détermination des salaires, ici, la qualification se présente comme une conséquence de l'attribution d'un salaire, et comme indépendante du savoir-faire.

Les conséquences de cette situation apparaissent clairement lorsqu'on prend en considération le secteur d'activité auquel est rattachée l'entreprise.

En effet, malgré les caractéristiques du procès de production, l'entreprise appartient au secteur du bâtiment. Ainsi, elle applique les conventions collectives du bâtiment et se réfère à ses grilles de classification pour établir les conditions de rémunération de ses salariés.

Or, d'un côté, "l'emploi" n'ayant pas d'appellation en termes de métier, toute possibilité d'établir un rapport entre métier et qualification se trouve éliminée. D'un autre côté, si l'activité exercée est considérée comme non qualifiée, le personnel ne peut être rémunéré qu'au bas de la grille de classification des conventions collectives du bâtiment.

Cette modalité de consommation de la force de travail, mise sur pied à partir de la mobilité (flexibilité), présente deux centres d'intérêt (pour la Direction) : d'une part, elle permet de rendre inopérants des critères classiques qui établissent les statuts du personnel ; d'autre part, elle permet ainsi, dans une organisation particulière du travail, de ne pas prendre en considération le contenu réel des postes de travail et, par conséquent, empêche, ou du moins rend difficile, la reconnaissance de la qualification du salarié, fondée en partie sur une poly-aptitude liée à la nécessité d'une connaissance plus large et plus approfondie du système de production - éléments qui ne sont pas considérés comme qualifiants, parce que leur contenu vis-à-vis de la qualification n'est pas reconnu.

5. LE RECRUTEMENT

La politique d'embauche ne fait que renforcer cette situation. En effet, l'embauche repose sur un principe qui consiste à recruter des jeunes ayant un niveau de formation le plus élevé possible pour un même salaire de départ. Ainsi, depuis quelques années, l'entreprise embauche uniquement, pour le personnel de production, des jeunes titulaires au moins du C.A.P., quelle que soit leur spécialité : une telle pratique est justifiée, non en termes d'exigences de qualification, mais uniquement par la saturation du marché du travail.

Le marché permet donc actuellement à l'entreprise, pour un salaire de départ unique qui ne tient pas compte du niveau, ou de la spécialité, de formation, de recruter des ouvriers dont le niveau de formation (telle qu'elle est conçue) est supérieur aux exigences du type de production qui est le sien.

Nous sommes ainsi en présence d'une situation paradoxale, où le niveau de formation est un critère décisif pour l'embauche, ainsi que l'âge, mais où la formation n'est un critère reconnu ni pour la qualification ni, par conséquent, pour la classification ou la détermination des salaires.

Il nous semble que, par cette politique de recrutement, l'entreprise a su tirer profit d'un marché du travail qui lui est favorable, en raison de la forte demande d'emploi, pour se procurer, à moindre coût, un type de main-d'oeuvre adéquat, en relation avec son processus de fabrication : un type de

main-d'oeuvre jeune, avec une formation suffisamment large, susceptible de s'adapter plus à un système de production qui exige surtout l'adaptabilité à différentes situations techniques et une connaissance globale du processus de production, qu'à une situation demandant un contenu plus précis, mais plus limité, spécifique du travail d'un poste de travail bien défini - c'est-à-dire spécifique de l'organisation plus classique, dirions-nous, du travail.

Ainsi, l'entreprise a su utiliser en sa faveur les instruments légaux qui garantissent les conditions de rémunération des salariés. En s'y référant, elle aboutit à une non-identification du métier, à une non-prise en considération des qualifications mobilisées et à une dévalorisation du statut du personnel, en exigeant de lui des aptitudes non référencées dans les statuts.

Une telle démarche trouve d'ailleurs, également, une justification dans le fait que, pour ce métier qui utilise le P.V.C. comme matière première, il n'existe pas de formation : aucune spécialité de formation ne s'adresse à lui. La seule formation est donc celle que l'on pourrait obtenir sur le tas, donc dans l'entreprise.

La pratique d'embauche de l'entreprise doit conduire, à plus ou moins brève échéance, à une transformation de la configuration du personnel et à son renouvellement : en effet, le mécanisme de renouvellement de la main-d'oeuvre va dans le sens d'une élévation du niveau de formation des ouvriers et de leur rajeunissement.

Actuellement, la politique des salaires menée par l'entreprise conduit l'ensemble du personnel à subir une homogénéisation, accomplie à son détriment, par référence au bas de la grille des salaires du B.T.P.

Or, si jusqu'à maintenant, l'entreprise a su concilier ces deux aspects contradictoires, ne serait-ce que parce qu'elle bénéficie de la situation actuelle du marché de l'emploi, le problème qui se pose est de savoir jusqu'où l'entreprise pourrait concilier ces deux aspects contradictoires si le marché se modifiait.

Le recours à de semblables techniques n'est certainement pas nouveau mais, indiscutablement, il connaît dans la période actuelle une nette accélération.

Les causes en sont sans doute multiples et variées et dépendent des situations. Elles pourront être l'expression des contraintes technologiques ou autres, mais il nous semble que, très souvent, la gestion de la main-d'oeuvre joue un rôle prépondérant.

Surtout dans une conjoncture peu favorable, où la compétitivité est une donnée fondamentale, l'entreprise ne peut pas se désintéresser de l'objectif qu'est la recherche de la minimisation des coûts par la flexibilité. Sa logique veut donc qu'elle agisse par de telles pratiques sur la structure des emplois et le statut du personnel même si cette action varie d'une entreprise à l'autre.

Certes, la distance qui sépare les problèmes tels que la restructuration, la minimisation des coûts salariaux ou les préoccupations relatives à la gestion du personnel est énorme et nous ne pouvons les réduire l'un à l'autre. Nous avons simplement essayé, en décrivant une réalité observée, d'établir un certain nombre de rapports entre ces paramètres.

Il nous semble qu'il a été important de tenter de voir comment l'entreprise a joué sur la flexibilité, induite par la "mobilité du personnel", pour introduire une nouvelle organisation du travail : elle a pu ainsi réduire ses coûts et accroître sa souplesse, en concevant des politiques qui lui ont permis de constituer un cadre légitime dans lequel cette procédure a pu avoir lieu.

GROUPE DE RECHERCHE SUR L'EDUCATION ET L'EMPLOI - NANCY

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**UNE CONJONCTION DE TRANSFORMATIONS
GENERATRICE D'UN BASCULEMENT DES CONDITIONS
DE LA PRODUCTIVITE**

P. CHASKIEL - B. FRIOT - H. LHOTEL

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Le cas d'un établissement fabricant de produits en fonte ductile (canalisations, pièces de fonderie en série)) procès de production intégré.

Nous voudrions faire quelques remarques *introductives*

à propos du questionnement *ici présenté*

Il y a toujours quelque risque *sur la base* d'une monographie d'établissement dont le noyau est nécessairement la description, à vouloir identifier des axes de transformations et les rapporter aux modalités de gestion, à l'architecture et aux composantes de la main-d'oeuvre. Ce risque, très schématiquement, est triple du point de vue de l'ordre des raisons méthodologiques.

a) un premier risque, classique, résulte banalement à la fois de l'écart réel inévitable entre la conception idéalement formalisée et la réalisation pratique de l'investigation, des limites du champ de validité de l'enquête au regard de l'objet d'étude préalablement défini et par voie de conséquence des données et informations recueillies et de leur traitement. Ce n'est pas le lieu ici d'y insister, ni de se livrer à une évaluation de ce risque.

Toujours est-il qu'erreurs et incertitudes ne sauraient être exclues, ne serait-ce qu'en terme de surestimation ou au contraire de sous-estimation des tendances observées ou mises à jour (et de leurs effets).

b) un second risque, lui aussi classique, dérive du choix finalement assez réduit des méthodes d'analyse employables pour étudier - et dans une certaine mesure anticiper - le développement du contenu des axes de transformation sur la base d'un constat quasi-instantané sur le court terme. Ni les méthodes comparatives et récurrentes, ni les techniques quantitatives de simulation, ni les raisonnements analogiques, ni la confrontation formelle de modèles etc... - toutes procédures dont il est aisé de borner le domaine de validité et l'efficace - ne peuvent être opératoires.

Nous avons retenu l'approche par hypoyhèses fondée et encas-
trée dans l'ordonnancement des observations. Cette approche a l'inté-
rêt de permettre la mise en perspective mais doit éviter l'écueil,
toujours possible et concevable, du dérapage spéculatif (1).

Pour cela, nous admettrons que les différentes dimensions
constitutives d'une unité de production ne peuvent être appréhendées
sous la forme de champs certes dotés de leurs propres rationalité
locale et temporalité concrète, que l'on juxtapose et soumet de manière
simpliste à une seule causalité finalisante extérieure (par exemple
"le marché") et à un fonctionnement moniste (le principe de "l'instru-
mentation" ou encore de "la gestion" (2)). Mais le fait d'extraire des
tendances jugées significatives, elles-mêmes porteuses ou expressions
de rationalités locales, implique peu ou prou qu'elles soient supposées
génératrices d'effets importants sinon décisifs et que leur accompis-
sement a pour enjeu la transformation de la configuration interne de
l'unité de production. Aussi ne faut-il jamais oublier qu'à chaque
instant le degré de cohérence de l'unité de production est donné par
une combinaison singulière de ses différentes dimensions constitutives.

c) le troisième risque, beaucoup plus spécifique, est lié
d'une part à la très grande insuffisance de notre connaissance des
rapports de l'unité observée aux autres niveaux de la pratique écono-
mique (en particulier l'entreprise) et d'autre part à la complexité de
l'établissement. Sur ce dernier point, nous ne pensons pas tant à sa

(1) d'autant plus a) que le point d'application est unique : le dispo-
sitif "emploi-formation-travail-qualification" et b) qu'en période
d'instabilité et de mise en question des pratiques sociales (idées
comprises), la tentation est grande de formaliser et généraliser
tel ou tel thème révélateur de problèmes réels à résoudre, ou en-
core telle ou telle idée non maîtrisée théoriquement et perçue comme
consensuelle abstraction faite de ses lieux, conditions et circons-
tances d'émergence. Il est alors facile de céder à la modélisation,
cette dernière correspondant effectivement à une "demande sociale",
mais en perdant de vue un certain nombre de précautions ou d'inter-
rogations élémentaires (d'ordre théorique et d'ordre méthodologique
- dont le premier risque évoqué).

(2) à pouvoir intégrateur considérable.

grande taille ou son appareil intégré de production qu'au fait que l'établissement est plus qu'en moyenne le produit d'une histoire industrielle complexe. Or, nous n'avons jamais jeté qu'un regard sur cette histoire. Il nous semble cependant que s'il a bien entendu connu des mutations brutales immédiatement visibles d'un point de vue transversal, les processus de ruptures sont aussi souvent le fruit d'évolutions et d'innovations successives et graduelles modifiant constamment les conditions et la structure de la mise en oeuvre productive. Les lignes d'équilibre entre formes nouvelles et formes anciennes, entre pratiques nouvelles et pratiques anciennes, se trouvent alors en permanence altérées. Si bien que le contexte, l'essence et l'ampleur des transformations n'apparaissent souvent qu'a posteriori lorsque l'on est capable de déceler un écart tel entre deux lignes d'équilibre qu'elles en deviennent difficilement comparables. A notre sens, l'unité de production n'était pas intégralement dans ce cas sur la période étudiée, toute la question étant de savoir si les transformations mises en évidence, sous les risques annoncés, sont ou non créatrices ou vecteurs d'un tel écart ou de son accroissement.

Nous ferons l'hypothèse que l'enjeu principal des transformations en cours et à venir dans l'unité de production (1) et ce qui lui donne sens, est le renouvellement des conditions de mise en oeuvre de la production, plus fondamentalement de la formation de la productivité.

Ce renouvellement est soumis à deux contraintes fortes : la maîtrise des coûts de production et le resserrement de la gestion productive. Il nécessite des solutions neuves quant à l'usage du dispositif productif, et en particulier des qualités nouvelles des rapports généraux main-d'oeuvre/actes de travail/complexe de machines, autrement dit des changements dans les conditions matérielles et sociales de formation de la productivité.

Ce mouvement est amorcé, et perceptible, depuis plusieurs années déjà à travers la modernisation progressive de l'appareillage de production et les glissements vers le haut des qualifications générales et techniques du salariat de production (en moyenne et en structure).

(1) Nous nous en tenons à l'unité de production. Ainsi, un phénomène aussi important que la mobilité interne et externe de l'entreprise n'est retenu qu'en tant qu'il concerne l'unité de production.

Il apparaît plus clairement aujourd'hui du fait de la conjonction de quatre tendances (ayant des déterminants qui peuvent leur être propres (1)) dont le développement ou la consolidation font bouger le dispositif productif : la tendance à l'accroissement de la variabilité, la contrainte de la mobilité sans embauche, la poursuite de l'automatisation et le renforcement du rôle de la qualité, la mise en question de la configuration des relations professionnelles.

1 - La tendance à l'accroissement de la variabilité du volume de production

Elle est liée à l'importance de plus en plus grande de l'exportation et simultanément au reflux du rôle stabilisateur de la demande intérieure, à la montée de l'incertitude et au raccourcissement fonctionnel de l'horizon économique productif. Cette tendance, si elle affecte et le volume de production et sa répartition en types de produits et les délais, ne fait pas pour autant de la production de l'usine une production stricte de commande . D'autant moins que les contraintes techniques constitutives du processus de production - process (cokerie et hauts fourneaux), série classique (fonderie), "série unitaire" (centrifugation) - demeurent dominantes. On touche là un problème de fond, celui des capacités de flexibilisation du dispositif productif. Si le complexe de machines dans son ensemble permet de mieux en mieux l'adaptation aux caractéristiques des produits (gammes), il possède malgré tout un degré assez élevé de rigidité. Cette rigidité est différente selon les segments de la production.

- dans la production de la matière :

. la fabrication de coke ne peut être interrompue et doit osciller entre une capacité minimum et une capacité maximum de production, sans que ces oscillations entraînent mécaniquement des fluctuations correspondantes d'effectifs.

(1) Ces tendances s'inscrivent dans un jeu assez complexe de "causes, conditions, et effets".

. les hauts-fourneaux ont également une capacité technique maximale de production de fonte. Une réduction très forte du volume à produire peut exiger la fermeture d'un des trois hauts-fourneaux, donc une sous-utilisation de capacité. Des modulations dans l'usage de la main-d'oeuvre peuvent être engendrées.

- dans la mise en forme

La répartition du volume de production et son niveau ont à la fonderie et à la centrifugation des effets décisifs sur le taux et les modalités d'utilisation des équipements. La surcharge ou au contraire l'insuffisance de charge de production dans les différentes gammes de produits (ou les deux à la fois) impliquent des variations dans la durée d'utilisation des machines et, compte tenu des techniques de production et des caractéristiques des machines (1), dans les modalités d'utilisation de la main-d'oeuvre (sans qu'existe une proportionnalité automatique production/effectifs). Il peut arriver que des productions tendent à buter conjoncturellement sur les limites maximales de capacité et que d'autres soient momentanément faibles (sous-utilisation capacitaire).

Au total, faire face à la variabilité demande une gestion serrée et délicate de la production (plans, stocks, en cours, etc..) et de l'appareil productif. On peut comprendre, au vu de ce qui vient d'être dit, pourquoi un des modes de résolution productive de ce problème est axé sur le développement d'une combinaison entre la mobilité intra-services et la mobilité inter-services (donc de formes de polyvalence dans les lieux et les tâches pour les salariés)-dans le cadre d'un recrutement sous contrats à durée indéterminée que l'on peut prévoir à court terme très faible - et la ventilation des temps d'utilisation des moyens de production.

(1) L'automatisation des chaînes de finissage a vocation, outre les gains de temps, de qualité, etc.., à flexibiliser les opérations de ce segment productif.

2. La mobilité et le faible primorecrutement : une contrainte, à l'origine conjoncturelle, ayant des effets puissants sur la structuration du collectif de travail

Réaliser des mutations dans la composition de la main-d'oeuvre presque sans embauche (1), en intégrant les transferts d'autres établissements, sous l'effet d'un flux élevé de sorties, telle a été la contrainte des années 1983, 1984 et 1985. Cette mobilité s'est faite par ajustements finalement rapides et parfois difficiles (2) et cela alors que le collectif de direction était en renouvellement et que le service personnel (au sens strict) était des plus réduits - tradition de décentralisation, formalisation peu développée de la gestion interne (3).

Cette contrainte demeure fondamentale à court terme et risque de l'être encore à moyen terme. Elle a probablement en pratique joué le rôle d'accélérateur de la formalisation de la gestion du personnel (et de son contenu) et posé globalement et plus abruptement que prévu quelques problèmes relatifs à la structure des qualifications, aux espaces professionnels et à leurs rapports.

2.1. La question du lien fabrication/entretien (4)

a) Le profond mouvement des années récentes a tout à la fois confirmé l'essentiel de la distance traditionnelle entre fabrication et entretien et interrogé le système de leurs rapports.

Le vide créé par le départ relativement plus nombreux des salariés les mieux classés a dans un premier temps renforcé les différences de détermination de la qualification reconnue. Les glissements

(1) Il n'y en a quasiment plus après juillet 1983. Soulignons que cette période de basse conjoncture a été assumée et traversée sans aucun jour de chômage.

(2) Si les départs liés aux conventions F.N.E. ont pu être correctement planifiés, il n'en a pas été de même de ceux liés au contrat de solidarité : prévenu en novembre 1982 pour le 1er janvier 1983, l'établissement a dû s'accommoder d'une concentration des départs dans le premier semestre 1983.

(3) On ne peut qu'être frappé de l'écart entre les procédures antérieures de gestion interne du personnel et celles, très sophistiquées, qui existaient déjà dans la gestion physique et monétaire de la production.

(4) La production compte 60% de personnel de fabrication, 40% de personnel d'entretien au moment de l'enquête.

de classification individuelle en fabrication ont montré la prédominance du système de classement des postes (1), alors que les salariés de l'entretien changeant de catégorie devaient dans leur majorité réussir un examen. Il n'est pas exclu que des tensions internes au collectif de travail se soient révélées ou créées à ce moment. Ce phénomène et ces tensions ont été plus sensibles encore dans les services à feux continus après l'introduction de la 5^e équipe qui a accru d'autant les besoins d'encadrement (2) : la répartition nouvelle du temps de travail et les modalités spécifiques de la formation des salaires⁽³⁾ ont induit un afflux de demandes, y compris de la part de professionnels de l'entretien. Il n'est donc pas surprenant que ce soit dans ces services que le système de rapports entretien/fabrication - fondé sur la séparation et des lignes de recrutement et de promotion très distinctes - est le plus interrogé. D'autant que dans l'un d'entre eux au moins est mise en question la structure des compétences nécessaires pour assurer la fluidité et la qualité maximales de la production (les hauts-fourneaux). La connaissance et la compréhension minimales des pratiques techniques mises en oeuvre (dans ce cas les procédés et réactions physicochimiques) et l'accroissement des capacités technico-professionnelles d'intervention (et de leur degré de formalisation et de contrôle) sur le processus de fabrication sont près d'être considérés comme indispensables à l'optimisation de la production dans un futur proche. A terme, et transversalement à l'usine même si c'est bien sûr inégalement, la technicisation croissante et cumulée des opérations productives, la mobilité intra et interservices, l'importance accordée à l'appropriation par les salariés des problèmes de la qualité ne peuvent que télescoper les modes différents de structuration du salariat d'entretien et de celui de fabrication, structurations elles-mêmes appelées à s'entrechoquer.

(1) Ce qui ne veut pas dire que les promus n'ont pas fait l'objet de choix. Nous n'en connaissons pas les critères d'appréciation.

(2) A la cokerie, par exemple, la maîtrise a changé à 100 % à l'entretien, et compte 4 nouveaux A.M. sur 5 aux fours et 3 sur 5 aux sous-produits (2 segments principaux de la fabrication dans le service).

(3) Forte importance des primes

Mais ceci n'implique en aucune façon la fin des tâches peu ou pas qualifiées - même si le nombre d'ONQ tend à diminuer et si leur forme d'intégration au collectif de travail peut se poser en termes nouveaux, et encore moins l'avènement de la "fusion" entretien-fabrication (on en est même très loin). En revanche, ceci implique l'altération des déterminants de la qualification et en conséquence à la fois le tracé de sentiers nouveaux et l'utilisation et/ou la construction des moyens de les emprunter. La difficulté, élémentaire mais décisive, étant que cette altération ne peut s'effectuer ex-nihilo mais doit s'appuyer sur "l'existant". D'où l'obligation compréhensible de faire face à - et de gérer - des tensions et des contradictions dans les formes de gestion du personnel.

2.2. Vers de nouvelles formes de gestion et de politique du personnel ?

a) L'option de long terme met l'accent sur l'élévation du niveau de formation et la meilleure adéquation des **savoirs** généraux et techniques en ce qui concerne le recrutement externe des ouvriers et de la maîtrise, ce qui suppose en retour une modification substantielle de la division technique du travail et de la production, ainsi que l'élargissement des compétences productives à mettre en oeuvre. Cette option n'est pas unilatérale, car elle a à être conciliée avec le maintien de filières promotionnelles internes (y compris nouvelles). En même temps, et sans que nous puissions nous y attarder ici, il est clair que la construction d'une telle ligne d'équilibre a pour condition et enjeu essentiels la maîtrise directe et indirecte de la production des qualifications - et donc de son dispositif matériel.

b) L'appréhension par l'établissement des modifications en cours et à venir du rapport technique entretien/fabrication semble le conduire à évaluer comme nodale la position productive des agents de maîtrise (comme d'ailleurs sur d'autres points). Aussi est-il envisagé d'étendre plus qu'auparavant l'accès des professionnels de

l'entretien à la maîtrise de fabrication. Parallèlement, la polyvalence de postes de commandement peut devenir une caractéristique de l'espace fonctionnel de la maîtrise moyennant la mise en oeuvre de sa circulation ou mobilité horizontale. Bien que sous-tendue par une connaissance technique accrue et suffisante, on voit que la qualification de la maîtrise doit tendre à s'homogénéiser et en quelque sorte à se généraliser, d'autant que la maîtrise aura de plus en plus à organiser et commander le travail des techniciens dont les connaissances techniques sont très fouillées et spécialisées (1). L'école de maîtrise ^{récemment créée par l'ente pose} a de toute évidence un rôle crucial à jouer sur ce point.

c) La mobilité intra et interservices est également appelée à devenir un axe structurant de la politique de gestion de la main-d'oeuvre ouvrière et de ses qualifications. Bien qu'innovante, cette politique n'a pas comme objectif l'homogénéisation des qualifications ouvrières, ni même la constitution d'une base commune à ces qualifications. La distance entretien-fabrication devrait perdurer. Très classiquement, la polyvalence ouvrière s'appuiera sans doute sur les clivages existants : développement de l'aptitude des ouvriers de fabrication à évoluer sur des postes différents, extension et utilisation des capacités professionnelles des ouvriers d'entretien. Mais elle a à affronter deux questions majeures : la "requalification" des ouvriers de fabrication d'une part, les filières promotionnelles des ouvriers d'entretien d'autre part. L'aspect formation et le système de classification sont au coeur de ces questions.

(1) Nous retrouverons ce problème à propos du système de relations professionnelles.

- pour les ouvriers de fabrication, l'ambition est d'une manière générale de mieux ajuster les qualifications individuelles et les classifications des postes, tout en permettant une certaine polyvalence, et de limiter au maximum les écarts classification de l'individu/classification du poste. C'est de ce processus que doivent émerger des filières qualifiantes. Le moyen en est l'élaboration de critères de définition et de tenue des emplois (synthèse du ou des postes et de la fonction), soit la mise au point d'une formalisation - même légère - conduisant à une reconnaissance des qualités dont les individus doivent être détenteurs. L'exigence d'une gestion plus serrée du recrutement et la volonté d'étendre les examens de changement de catégorie à la fabrication (sous le principe de la pluralité de candidats pour une fonction) - voire même de mesurer à un moment donné l'adéquation qualités individuelles/caractéristiques de la fonction et du poste - participent de ce mouvement. La formation est de ce point de vue un des points de passage obligés. Mais son contenu et son organisation ne sont pas simples. Les multiples expériences sociales ont en effet amplement montré combien les préparations à des diplômes nationaux ou autres sur le mode scolaire (ou sur un mode similaire) étaient dans bien des cas peu adaptées à un public soit coupé depuis longtemps des formes courantes de l'apprentissage soit ayant connu l'échec scolaire, et n'avaient tendancielleme nt les acquis et les formes de connaissance (même faible et éclatée) résultant des pratiques de travail (1). Cet écueil ne concerne pas que les ouvriers non qualifiés, mais touche aussi sans doute une partie des ouvriers professionnels (2). L'acuité est plus grande pour les ONQ du fait qu'il faut gérer la tendance à leur diminution (on fera la supposition raisonnable que les départs naturels ou autres ne suffisent pas). Des modalités spécifiques comme le C.A.P. par unités capitalisables permettent un apprentissage moins brutal, plus progressif mais ne résolvent pas

(1) Il n'est alors pas rare que les effets réels obtenus soient l'inverse exact des objectifs attendus et espérés.

(2) Une illustration : les résultats à l'examen de passage P1-P2 ne sont pas très bons pour les P1 anciens O3 non titulaires du CAP.

le problème en soi. D'un autre côté, les formations de sensibilisation et celles appelées générales dans la nomenclature des besoins de formation ne peuvent être une fin en elles-mêmes. Reposant sur le constat de carences et d'ignorances à propos des connaissances techniques ou générales élémentaires, ou encore de l'ensemble du processus de production et l'environnement économique et social de l'usine et de l'entreprise, elles sont certes indispensables mais ne forment que le premier maillon de la chaîne de requalification. On voit à quel point le problème est délicat, d'autant que les filières qualifiantes sont effectivement un besoin, compte-tenu des transformations techniques et organisationnelles, et que la demande individuelle de formation de la part des ouvriers de fabrication s'établit à un très faible niveau (1). Par ailleurs, si requalification il y a, la question de l'ouverture des classifications et de leur remodelage ne manquera pas de se poser. Cette question n'est qu'un élément du processus, mais il est loin d'être négligeable.

- La situation à l'entretien est sensiblement différente et les problèmes ne se posent pas dans les mêmes termes. Plus diplômée, dotée majoritairement de compétences qui tout en étant formalisées et socialement reconnues sont constitutives de véritables individualités techniques, la catégorie ouvrière est sans doute plus réceptive et plus facilement intégrable aux modalités existantes de formation. Des difficultés non spécifiques à l'usine peuvent apparaître, par exemple à propos de la perception de la formation qu'ont certains salariés de forte ancienneté n'ayant pas ou peu suivi de stages au cours de leur carrière. Mais en tendance, on peut faire l'hypothèse qu'il est (et sera) plus facile d'élargir et de transformer les aspects techniques (théoriques et pratiques) des ouvriers d'entretien, y compris dans le sens d'une polyvalence (spécialisée ou non).

(1) De même, la lecture attentive des besoins de formation recensés n'incite pas pour l'instant à l'optimisme. Il ne faut pas en déduire que les choses sont jouées.

Les ouvriers d'entretien sont également concernés par la mobilité intra et interservices (1). S'il se produit bien un léger glissement de l'entretien vers la fabrication, il n'y aura pas de bouleversement du collectif ouvrier en la matière malgré l'attraction réelle exercée par certaines fonctions de fabrication (2). La demande de glissement partiel existe cependant, tant de la part de directions de services pour des fonctions et postes précis que de la part d'ouvriers. Limiter ce glissement n'est pas actuellement une question majeure mais peut progressivement prendre de l'importance : pour partie en raison de la poursuite des transformations des opérations productives et pour une autre en raison de filières promotionnelles aujourd'hui peut-être trop courtes au regard de la longueur potentielle de carrière (elles sont d'ailleurs souvent jugées courtes). Mais il n'est pas envisagé d'ouvrir plus largement les pratiques de classification vers les techniciens d'atelier (il y en a très peu dans l'usine). On trouve une difficulté voisine à propos de la catégorie techniciens titulaires de BTS et de DUT, dont l'accroissement est un des objectifs de gestion du personnel, qui sont et seront de plus en plus présents comme spécialistes d'entretien mais aussi, bien ou à un niveau moindre, de fabrication. Or, à l'exception de ceux qui sont absorbés dans la maîtrise, la liene de carrière actuelle se termine très vite. Il est encore trop tôt pour préjuger des effets sociaux que peuvent engendrer les transformations présentées entre les différentes fractions qui constituent le collectif de travail de l'établissement.

(1) Ceci nécessairement : lorsque la centrifugation passe de 3 postes à 2 postes , il faut déplacer en tout 70 personnes.

(2) A supposer qu'une "hémorragie" puisse arriver, deux grands problèmes seraient alors à résoudre : la refonte de la classification des postes, assurer de toute façon l'entretien régulier et continu indispensable (dont il n'est pas sûr qu'il puisse l'être efficacement par la sous-traitance).

3. La poursuite de l'automatisation et le renforcement de la qualité

Pour l'instant l'établissement travaille sur une fonte de base permettant quelques variantes et non pas à partir de fontes différentes. Les fondements techniques de la mise en forme sont également stables. (centrifugation sur coquille d'acier forgé et moulage sur sable sur châssis ou en motte).

3.1. L'automatisation des moyens de travail et de la circulation de la matière et des produits en cours de fabrication n'est pas un phénomène nouveau. Comme par le passé, elle a pour déterminants principaux l'économie de temps et de matière. Mais selon toute vraisemblance, la tendance au raccourcissement de la durée moyenne (1) d'amortissement et de réhabilitation pèse sur les investissements d'automatisation. S'y ajoutent leur inscription dans la contrainte de variabilité - quantitative et qualitative - de la production et leur rapport plus intensif à la qualité. Aussi doivent-ils permettre un usage plus flexible du processus de production. Les effets locaux de l'automatisation peuvent être très différents.

a) Dans les services d'élaboration de la matière, l'automatisation est bien avancée. A la cokerie, la mise en place de la batterie neuve s'est réalisée en introduisant l'hydraulique et les automates à la périphérie du process lui-même. Ce dernier n'est pas encore automatisé ; s'il l'était, l'objectif serait à la fois de régulariser les flux et la qualité de la production ainsi que l'apport en énergie. Ce qui est en partie à rapprocher de l'objectif poursuivi par l'automatisation des hauts-fourneaux : plus grande stabilité de la qualité de la fonte ductile, meilleure utilisation productive de l'énergie, raccourcissement du circuit du métal, économie de main d'œuvre.

Les incidences sur la transformation des qualités requises pour la force de travail ne sont pas identiques, en particulier du point de vue de la nature et de la place de la formation. A la cokerie, l'introduction de la nouvelle batterie n'a pas entraîné de formation spéciale formalisée pour les ouvriers de fabrication, mais un apprentissage assez rapide, sans mutation des classifications : les salariés sont en majorité professionnels (il ne faut pas oublier toutefois l'importance que revêt le rapport entretien / fabrication). C'est la même équipe qui, au cours d'un poste, assure le fonctionnement de la nouvelle batterie et de l'ancienne. Aux hauts fourneaux, à l'inverse, une inflexion

(1) Cette durée étant évidemment très inégale selon le niveau et la nature de l'investissement.

profonde des qualités requises dans l'exercice du travail et de leur évaluation semble se profiler. L'indice en est la mise au point d'un projet de formation ambitieux dont le ressort est d'exiger des salariés de fabrication l'acquisition ou la possession des techniques et des connaissances minimales liées à l'utilisation de l'appareil de production, de façon à mieux maîtriser aléas et incidents de process et à régulariser la production. Les contenus et niveaux de formation sont considérés comme devant être à l'avenir décisifs quant à l'obtention de l'optimalité de fonctionnement du service (d'où la nécessité du CAP Haut fournite pour les fondeurs, d'un BP adéquat pour les chefs-fondeurs, les contremaîtres-chefs, etc... au minimum). Là encore, comme nous l'avons déjà vu, l'actuel lien fabrication / entretien est interrogé.

b) Dans les services de mise en forme, l'automatisation combine deux types de mouvements : d'une part elle s'inscrit dans l'amélioration et le renouvellement des moyens de production , d'autre part elle contribue à la création de moyens de production nouveaux (1). Le plus gros chantier en voie d'automatisation concerne les lignes de finissage des tuyaux et à la fonderie. A la centrifugation, la ligne fonctionnera sous la commande de douze automates programmables. Cet investissement pose le problème de la diminution et de la conversion d'une partie des effectifs affectés au finissage (il n'est pas exclu qu'existent momentanément des sureffectifs d'ouvriers non qualifiés, notamment à l'ébarbage). Corrélativement, il supprimera des opérations reposant sur des tâches physiques (dont certaines encore pénibles) et permettra le développement, sur les lignes elles-mêmes, de la polyvalence opérationnelle et de ce qui est appelé "l'enrichissement des tâches" des opérateurs. Polyvalence précieuse si l'on se place dans la perspective de la mobilité productive.

De ce point de vue, la mise en oeuvre de l'autocontrôle peut d'une certaine manière servir de préparation aux effets attendus de l'automatisation. L'objectif est de dépasser la séparation stricte qui caractérisait le rapport entre les opérations de fabrication et de contrôle, afin d'intégrer l'aspect qualité (procédure comprise) à l'acte de fabrication lui-même. Un cahier décrivant les tâches de chaque poste, dont les consignes liées au contrôle qualité, a été établi ; à cette formalisation s'ajoutent les formations de sensibilisation des opérateurs aux caractéristiques du produit, qui touchent toute l'usine.

(1) Certaines opérations ne sont toujours pas, à l'heure actuelle, automatisables". Certaines sont pourtant situées à un point névralgique du déroulement de la production : ainsi les machines 6 m seront beaucoup plus automatiques que les anciennes et munies d'un double canal, mais la fonction de canaliste demeurera.

c) Globalement, l'automatisation (dont la robotisation) peut produire trois grands effets sur la structure de la main d'oeuvre :

- une réduction quantitative relative des effectifs permanents, concentrée sur la catégorie des ouvriers non qualifiés. Les prévisions réalisées estiment qu'à moyen terme les gains de productivité entraîneront une chute annuelle de 3% des effectifs, sans entraîner de licenciements dans la mesure où les départs annuels normaux oscilleraient entre 5 et 6 %.

- une élévation indispensable du niveau technique de formation du personnel, en priorité de la maîtrise. La répartition de cette dernière au moment de l'enquête (40 % recrutée sur diplôme, 60 % issue de la promotion interne) devrait tendanciellement s'inverser.

- un développement de formes de polyvalence productive (mais précise et limitée), cohérentes par ailleurs avec les exigences nouvelles de mobilité de la main d'oeuvre.

3.2. Le renforcement de la qualité

Le renforcement de la qualité est un leitmotiv dans l'usine. Il dérive de la stratégie productive et commerciale développée. Mais il affecte différemment, là encore, les segments productifs, en raison à la fois de points d'application distincts et du rôle du service qualité. En effet, la cokerie et les hauts fourneaux ont la maîtrise opérationnelle de la mesure et de la correction de la qualité de leurs produits (1). Les exigences sont d'ailleurs différentes : la contrainte première pesant sur la fabrication du coke est la contrainte de coût, c'est elle qui détermine - avec les variantes de la fonte ductile de base - les plages de qualité du coke fabriqué (d'où le fait qu'en moyenne cette qualité est inférieure à celle exigée dans les cokeries marchandes). Quant à l'action du service qualité, elle est axée sur la mise en forme du métal et sur l'application des revêtements. L'importance accrue de ces derniers a facilité l'extension des compétences de ce service à l'ensemble de la fabrication à la centrifugation et à la fonderie, conduisant à une réorganisation du service et à une réorientation de la politique active de qualité : d'une part diminution des effectifs du service et souci affirmé de construire

(1) La détection et la définition des imperfections de qualité reposent aussi sur les rapports entre services : c'est vrai pour la cokerie et les hauts fourneaux, s'agissant du coke ; c'est vrai aussi, s'agissant de la fonte, pour les hauts fourneaux et les services d'aval.

une filière complète de qualification pour fixer et mobiliser son personnel (volonté de "professionnaliser" en terme de capacités et de classifications, poste de technicien à créer), d'autre part fusion des opérations de qualité et des opérations strictes de fabrication (cf. supra). L'idée essentielle est de concilier, mieux de fondre, la nécessité du "tonnage" et "l'esprit qualité" dans les processus de transformation en cours.

Soulignons que si la mobilité impliquait la coexistence d'un large noyau d'effectif permanent et d'un volant de travailleurs temporaires, alors les obstacles dus au manque d'expérience, de formation et de sensibilisation aux questions de la qualité pourraient apparaître.

4. Vers un nouveau type de relations professionnelles.

4.1. Convergence et divergence dans l'appréciation de la situation actuelle.

a) Il y a un accord dans l'usine sur un certain nombre de constats :

- poids des licenciements dans le secteur géographiquement et professionnellement voisin de la sidérurgie ; poids des restructurations de l'entreprise, que l'établissement supporte partiellement (1) ; rapidité de l'application des mesures d'âge, voire précipitation s'agissant du contrat de solidarité de 1983 ; importance du brassage de personnel opéré au cours des années récentes, avec arrivée de jeunes en 81-82, départ d'anciens en 83-84 et en conséquence vastes glissements de catégories ; à l'exception des feux continus depuis le 1/1/84, surcharge de travail liée d'abord aux gros contrats à l'exportation puis aux réductions d'effectifs.

- en-dehors de quelques conflits sectoriels comme celui des caristes et d'une journée de solidarité avec les salariés de la sidérurgie, faiblesse du niveau de mobilisation syndicale. En particulier, il n'y a pas d'action globale sur les salaires (témoin l'échec relatif d'un grève organisée à l'appui du refus de signer l'accord salarial de 1984), et c'est à propos de questions de conditions de travail que des conflits localisés débouchent sur des revendications salariales. Les solidarités d'entreprise se sont émoussées et la restructuration par abandon de la diversification menée dans les années 70 a pu être réalisée sans qu'on enregistre trop de réactions dans l'usine, relatif flot de prospérité

(1) Encore que les transferts de personnel, très souvent évoqués comme contrainte dans la politique d'embauche, concernent finalement un effectif faible.

dans une région sinistrée.

b) Mais là où le collectif de direction voit une "bonne ambiance", un attachement accru des salariés à leur entreprise, le secrétaire du CE (1) lit, quant à lui, une nette détérioration du climat social. Le bon accueil fait aux mesures d'âge, sinon chez les cadres, du moins chez les ouvriers, s'expliquerait selon les chefs de service par la fatigue de salariés ayant connu dans le passé des conditions de travail difficiles, alors que le secrétaire du CE y voit d'abord une hâte à quitter une usine dont les règles du jeu auraient changé, où la surcharge de travail (2) viendrait se doubler d'un mécontentement devant les nouvelles méthodes de direction et d'une inquiétude devant la modification des filières de promotion et du rythme de mobilité. De même, si les chefs de service expliquent le relatif échec des groupes d'expression et des EPA³ par leur peu d'utilité compte tenu de la priorité accordée aux relations personnelles et spontanées dans leur bureau ou sur les chantiers, le secrétaire du CE parle lui aussi de leur inutilité, mais au sens où les questions qui y ont été traitées n'ont pas trouvé plus de solution qu'elles n'en avaient trouvée au CHS ou lors des réunions de délégués du personnel. Ou encore, le secrétaire du CE parle de démotivation au travail des salariés du fait de la dégradation des relations lorsque le collectif de direction de l'usine parle d'"esprit qualité" avec l'autocontrôle.

Ces diagnostics très différents renvoient d'une part à la question des modifications de la mobilité (géographique et professionnelle) dans l'usine, point crucial déjà traité et sur lequel on ne reviendra pas ici, et d'autre part à celle des changements de méthodes de direction, qu'on examinera brièvement.

4.2. Un mode de direction plus formalisé

a) Les modes de direction actuels sont engagés dans un processus de formalisation croissante. Il faut se garder d'opposer terme à terme le passé et le présent à ce propos. La formalisation de la gestion technologique et économique existait déjà avec la DPO et la déconcentration budgétaire. Mais elle s'accroît incontestablement, ce qu'expriment bien deux indices déjà évoqués :

- (1) Le secrétaire du CE appartient au syndicat majoritaire, la CFDT. Il est également secrétaire du CCE.
- (2) Cela ne vaut pas pour les feux continus, à propos desquels le secrétaire du CE parle d'"avancée sociale forte" avec la 5^e équipe et la baisse de la durée hebdomadaire du travail.
- (3) Pèse également la très grande difficulté qu'il y a pour les syndicats à infléchir la politique salariale globale de la direction de l'entreprise en 1984 et 1985.

- le changement de la nature du contrôle qualité se fait au moyen de la production de règles écrites et de supports et rapports de plus en plus formalisés dans l'accomplissement des opérations productives. Cet accroissement n'est pas propre à l'orientation retenue pour la qualité. Il a vocation à toucher l'ensemble du processus productif, l'objectif étant d'obtenir la normalisation et la codification des savoir-faire et des opérations.

- les instruments de gestion du personnel sont en pleine refonte et leur formalisation en plein développement, aussi bien pour le recrutement que pour la gestion interne : cela est particulièrement sensible en ce qui concerne la formation, la reconnaissance des qualifications et des filières professionnelles, et plus généralement toutes les formes de mobilité. Le fichier en voie de constitution et d'informatisation est un moyen important d'organisation de cette dernière (reste à étudier la production des règles et les modalités de leur acceptation par les salariés). Son contenu vise à connaître les principales caractéristiques des salariés - niveau de formation inclus - et leurs itinéraires individuels dans l'unité de production. Il sert donc à une lecture individuelle du travail et de l'emploi. Il est couplé à une "bourse du travail".

b) Cette plus grande formalisation des procédures, renforcée par l'accélération de l'automatisation de l'appareil productif, infléchit à la fois le rapport des salariés aux opérations productives et le travail du collectif de direction. Pour les premiers, le respect des procédures et des normes ^{devient} impératif : la difficulté principale est de tenir un équilibre tel que la formalisation ne soit pas à un moment ou à un autre synonyme d'excès d'administration et perçue comme une surcharge de contrôle déconnectée de l'exercice du travail. Pour le second, le travail sur documents formalisés et leur "gestion" deviennent primordiaux, ce qui est particulièrement net semble-t-il pour les chefs de service. Du coup, leur présence physique sur les chantiers (et sa nécessité) peut tendre à s'amenuiser. Ce phénomène est peut-être significatif d'un élargissement de la séparation des fonctions à l'intérieur de la division hiérarchique (1), et simultanément de l'affirmation de la structure hiérarchique elle-même : en particulier du rôle d'organisation, de commandement et de référence de la maîtrise vis-à-vis des ouvriers (avec un relatif effacement des cadres sur ce terrain) et des techniciens

4.3. La maîtrise, pivot des nouvelles relations professionnelles ?

La maîtrise était jusqu'ici, dans sa majorité, recrutée sur le tas, avec une formation qui suivait plus qu'elle ne précédait la promotion, une formation au demeurant assez largement assurée à l'extérieur de l'entreprise, même si

(1) Par exemple, la formation à la gestion est quasi exclusivement réservée aux cadres.

depuis quelques années un centrage sur celle-ci était opéré.

Globalement, ce qui est en jeu aujourd'hui est la transformation de la compétence de la maîtrise, et ce d'autant que cette dernière est jugée trop âgée - malgré les effets du contrat solidarité et des conventions F.N.E. - et de niveau moyen de formation trop faible (1). Cette transformation (en cours et en projet) doit à la fois modifier et élever ses connaissances et capacités techniques et élargir son champ d'action en ce qui concerne le commandement, l'organisation et les relations sociales. Si ces deux éléments sont en partie séparables du point de vue de leur acquisition, c'est leur fusion qui doit former le coeur de la compétence de la maîtrise. Les moyens principaux en sont et l'accroissement du degré d'exigence en terme de recrutement et l'accentuation du rôle de la formation continue. S'il est clair que la maîtrise ne peut plus désormais provenir dans sa grande majorité des catégories ouvrières (l'objectif à moyen terme est d'inverser les proportions actuelles), il est tout aussi clair que le maintien ou la redéfinition d'une filière promotionnelle ouvriers/maîtrise est impératif. Donc là encore, il doit se produire un glissement de la ligne d'équilibre antérieure. La formation, concentrée et de longue durée, dispensée préalablement à la réalisation de la promotion et aussi pendant l'exercice de la fonction est appelée à jouer un rôle constructeur dans ce glissement (d'où l'importance de l'école de maîtrise).

a) S'agissant de l'élément technique, la tendance est à l'approfondissement des connaissances et savoirs spécialisés et généraux (ou transversaux), y compris en fabrication où il est estimé que les qualités individuelles sont en deçà des qualifications requises pour les postes et les fonctions, phénomène pouvant être inducteur d'une sorte de dérive.

(1) Le même constat est fait au niveau de l'entreprise à partir des données suivantes :

AGE		NIVEAU DE FORMATION	
30 ans	7,5 %	sans CAP	44 %
31-40 ans	33 %	CAP, BEPC	23 %
41-50 ans	49 %	BP, BEP, BT	19,5%
50 ans	9 %	BAC	13,5 %

Source : Service de formation de l'entreprise

D'où la nécessité de le stopper, la requalification technique "par en haut" en constituant la modalité concrète essentielle. D'autre part, cet approfondissement a aussi pour finalité d'améliorer les relations de travail entre professionnels, techniciens et maîtrise. En effet, il n'est pas rare que les interventions de professionnels et de techniciens soient source de conflit ou de difficulté de partage des tâches avec la maîtrise. Ceci est particulièrement sensible à l'entretien où les plus grandes connaissances spécialisées des techniciens ont tendance à leur conférer une relative autonomie dans l'exercice du travail (pouvant aller jusqu'à mettre en cause techniquement l'autorité de la maîtrise). Il est certain que la maîtrise aura à l'avenir à dialoguer de plus en plus avec des spécialistes, d'où l'obligation de repenser sa fonction et de concilier la technicité et le statut de généraliste. Cette situation de généraliste serait en quelque sorte le décalque, à un niveau hiérarchique inférieur, de celle que connaît une partie des cadres de direction depuis longtemps.

L'obtention de cette compétence passe à la fois par la reconnaissance formalisée d'un niveau de formation plus élevé - Bac + 2 à l'embauche, niveau de 1ère année TS pour les agents de maîtrise issus de la promotion interne - et le passage à l'école de maîtrise. Il n'est d'ailleurs pas exclu que se développe, sur un mode mineur, des formes d'alternance Technicien/maîtrise. On retrouve à ce propos le problème, difficilement soluble en l'état actuel de la grille de classification, de la perspective de carrière offerte à des techniciens embauchés à un coefficient proche du plafond de la maîtrise (1) et plus largement celui des classifications et des lignes de carrières existantes (dont les rapports carrières techniques sans commandement/carrières avec commandement).

b) S'agissant de l'élément commandement et organisation, le discours classique le plus fréquemment utilisé est celui du "post-taylorisme" (ce qui est loin d'aller de soi), en prenant acte des transformations progressives des méthodes productives et des relations avec le personnel et du rôle croissant des délégués du personnel. Schématiquement, les grands axes d'action sont les suivants :

- au vu des tendances évoquées, rendre indiscutables l'autorité et la compétence de la maîtrise

- lui faire jouer le rôle de sensibilisation auprès des salariés en matière d'objectifs de gestion (prix de revient), de qualité, etc... soit d'apporter une contribution centrale à la reconstruction de l'esprit d'entreprise.

(1) Le titulaire d'un DUT ou d'un BTS est embauché au coefficient 285. Il peut, à 32 ans, se retrouver au coefficient 335 et sa carrière est finie (un passage cadre par an)

- la rendre capable d'informer le personnel sur les problèmes juridiques et sociaux. La formation à l'économie, au droit du travail et aux relations humaines est désormais inscrite dans la formation de la maîtrise. Elle est assurée par les cadres (eux-mêmes formés par des organismes extérieurs) selon le principe de la démultiplication censée provoquer des effets bénéfiques sur l'esprit d'entreprise.

En même temps, la maîtrise doit être le récepteur et le catalyseur de l'expression individuelle et collective des salariés, que cette dernière soit formalisée et durable ou spontanée et ponctuelle (forme à privilégier semble-t-il) et avoir le sens des propositions et revendications qui peuvent être satisfaites (et en faire respecter les résultats). Ceci vaut tant pour les "relations sociales" que pour "les relations techniques de travail" (équipes ponctuelles d'amélioration, formes de cercles de qualité, etc...) (1). Cet axe a heurté de front les organisations syndicales et a provoqué un durcissement et une détérioration des rapports syndicats, direction (les stages de droit du travail destinés à la maîtrise ont entraîné le refus de vote des plans de formation 1985 par le C.E.).

Former la maîtrise en matière technique, de commandement et d'organisation est une des trois dimensions prioritaires de la formation, à côté de la formation qualifiante des ouvriers jusqu'ici essentielle et de la formation des cadres.

(1) 7 groupes d'expression ont été créés à titre expérimental dans 7 services différents.

Ils ont été animés en général par un agent de maîtrise, parfois formé en un jour 1/2 aux techniques d'animation de groupe et leur action centralisée par un chef de service.

Cela a été pour 6 d'entre eux un relatif échec. D'autres tentatives devraient être faites, celui qui a le mieux marché continuant à fonctionner.

Les E.P.A. se sont arrêtées faute de volontaires. En revanche, la mise en place d'une sorte de "cercle de qualité" sur un chantier avec formation de ses membres, lié à la polyvalence productive, semble avoir été une réussite. Un accord d'entreprise de 1985 prévoit la constitution de conseils d'atelier habilités à discuter des investissements.

INSTITUT DE RECHERCHE ET DE DOCUMENTATION EN SCIENCES SOCIALES - ROUEN

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**LES T.A.M. DANS LA PRODUCTION DE
MATERIEL ELECTRONIQUE PROFESSIONNEL**

C. LENEVEU - C. TURBELIER

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Un des principes du programme d'observation de l'évolution des professions et du travail dans les entreprises est une connaissance approfondie des phénomènes de formation de la qualification, non pas en termes de classement des emplois, mais en termes de groupes socio-professionnels.

"La caractéristique de ces groupes ne peut se réduire au seul contenu de leur activité et aux savoirs qu'ils mettent en oeuvre. Leur titre scolaire, leur salaire, les caractéristiques individuelles des personnes, leur statut plus ou moins formalisé, sont des aspects essentiels qui devront être pris en compte" (1). Approcher leur mode de constitution et d'évolution, c'est aussi tenter de dégager les facteurs explicatifs de la détermination de la qualification et des attentes des entreprises à cet égard. Au terme de la vague d'enquête expérimentale, il nous a paru intéressant d'évaluer les tendances observées sur le terrain.

Les groupes de techniciens et agents de maîtrise constituent à l'heure actuelle un champ d'étude significatif pour notre problématique. Certes, les évolutions observées se dessinent déjà depuis quelques années, mais elles posent encore de nombreuses questions pour l'avenir. Les T.A.M. sont le point crucial de toute politique de gestion du travail ouvrier ; automatisation, responsabilisation, automatisation et élargissement des tâches passent par une redéfinition du rôle de ces échelons

(1) CEREQ 1.3.84 . Les objectifs généraux du dispositif.

intermédiaires. L'analyse des efforts de formation et des stratégies de recrutement développées à leur égard sont les premiers indices des attentions et attentes particulières des entreprises envers des catégories de main d'oeuvre.

L'exposé qui suit a été construit à partir des apports de quatre enquêtes relatives à des établissements de production de matériel électronique d'environ 8 à 900 personnes.

TECHNICIENS ET AGENTS DE MAITRISE : PREPARER, TRANSMETTRE ET GARANTIR DES METHODES DE PRODUCTION

Dans la nomenclature INSEE, les T.A.M. sont inclus dans les professions intermédiaires. Entre les ingénieurs et cadres d'une part, les employés et ouvriers d'autre part, les techniciens et agents de maîtrise assurent une fonction de mise en application des objectifs définis par les cadres et ingénieurs. "Dans nombre de professions intermédiaires, il s'agit donc d'opérer des mises en ordre, de rendre exécutoire et donc de gérer les tensions sociales propres à cette exécution"... (1).

Afin d'approcher les pratiques de classement professionnel dans le secteur de l'électronique, rappelons comment les T.A.M. se situent sur la grille de classification conventionnelle qui s'applique à ce secteur, celle de la métallurgie. Son principe est d'établir des correspondances simples et logiques entre les fonctions exercées par les différentes catégories professionnelles qui sont ordonnées sur une échelle unique et continue de coefficients pour faciliter ainsi les déroulements de carrière. Elle doit apporter aux salariés de meilleures garanties en cas de mutation.

Ainsi, tous les emplois occupés sont positionnés sur un axe unique découpé en 5 niveaux selon quatre critères (autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances acquises) et en coefficients selon le degré de complexité et de difficulté du travail.

Bien que la présentation de la classification des "techniciens" soit regroupée avec celle des "administratifs", les activités de techniciens correspondent à des coefficients allant de 215 à 365. Ils partagent donc le haut de l'échelle avec des administratifs qualifiés et laissent les échelons inférieurs aux employés moins qualifiés et aux ouvriers, exception faite des techniciens d'ateliers, issus de la filière ouvrière et présentés avec celle-ci malgré leur niveau d'activité (leurs coefficients de rattachement vont de 240 à 285). Quant à la présentation de la classification des agents de maîtrise, elle montre leur spécificité par rapport aux autres postes de même niveau. Une définition générale de l'agent de maîtrise en précise les deux fonctions essentielles : des responsabilités d'encadrement sur les plans techniques et humains. Leur position sur l'échelle de classement est identique à celle des techniciens.

(1) INSEE. Economie et Statistique n° 152 p. 71.

I - LES CARACTERISTIQUES ACTUELLES DES TECHNICIENS ET DES AGENTS DE MAITRISE

Il est bien difficile d'agrèger les données recueillies sur plusieurs établissements de l'électronique tant leur présentation diverge. C'est pourquoi, nous parlerons de tendances et illustrerons ponctuellement notre propos par des exemples empruntés à l'un ou l'autre des établissements.

Le groupe E.T.A.M., dans sa globalité est plus âgé et possède une ancienneté plus grande que l'ensemble de ses homologues dans l'entreprise. Cette population est aussi faiblement féminisée et les nouveaux embauchés sortent fréquemment de l'école. Toutefois, il est difficile d'évaluer la pertinence de ces résultats tant la diversité des catégories constituant les E.T.A.M. est grande. C'est pourquoi, une analyse comparative des profils socio-démographiques des techniciens et des A.M. est plus significative.

1. - Une population en pleine croissance, l'autre en voie de disparition

Les techniciens connaissent un taux d'accroissement élevé relativement aux autres catégories de main d'oeuvre. Entre 1954 et 1975, d'après les données du recensement, les techniciens ont été multipliés par 4,35 avec un rythme annuel de croissance de 6,2 % entre 1962 et 1975. la progression a été ralentie entre 1975 et 1980 (+ 1,5 % par an) mais s'est maintenue à contre-courant de l'évolution globale des emplois industriels.

Par contre, la maîtrise connaît une stagnation de ses effectifs voire une régression. Dans un des établissements enquêtés, un des objectifs de la politique interne est de parvenir à des structures hiérarchiques plus courtes et ceci par la diminution voire la suppression à terme des agents de maîtrise.

2 - Deux catégories vieillissantes et d'ancienneté croissante

La maîtrise connaît une ancienneté et un âge bien plus élevés que ceux des techniciens. Au niveau national, 50 % des techniciens ont moins de "35 ans" alors que seulement 23 % des agents de maîtrise (source recensement de 82). En dynamique, nous pouvons observer un vieillissement parallèle de ces deux groupes :

Ainsi, dans un établissement, il a été possible de recueillir des données structurées selon des filières très détaillées qui nous ont permis de mesurer l'évolution des profils d'âge.

La classe modale d'âge, se situe, chez les techniciens, en 1978 et 1981 entre 25 et 30 ans puis en 1982 et 1983 entre 31 et 35 ans. Les techniciens de "moins de 35 ans" représentaient en 78 : 76 % de l'ensemble de cette catégorie ; le taux a connu une sensible baisse pour atteindre 62 % en 1983.

La classe modale d'âge des agents de maîtrise, en 1978 et 1981, atteint "36-40 ans" et en 1982 et 1983 "41-45 ans". Les agents de maîtrise ayant "moins de 35 ans" ne représentaient déjà en 1978 que 22 % de cette population, ils ne sont en 1983 que 17 %.

Ces deux tendances : vieillissement et forte stabilité du personnel s'explique par l'état de crise du marché du travail : même chez les techniciens pourtant réputés pour connaître un turn-over élevé.

3 - Qualification élevée des techniciens et expérience des A.M.

En effet, le critère de sélection pour le recrutement des techniciens est essentiellement le niveau de formation sanctionné par un diplôme. Si avant 1974, nombre de techniciens avaient un niveau inférieur au baccalauréat, depuis les années 80 les techniciens embauchés possèdent les niveaux de formation III et IV. L'enquête emploi de mars 78 relève un taux de 64 % de techniciens ayant au plus un CAP, 24 % ayant un niveau de formation équivalent au baccalauréat, 10 % ayant un niveau équivalent à 2 ans d'études après le baccalauréat et 2 % ayant un niveau plus élevé.

Les chiffres publiés de l'enquête emploi de 1982 montrent le prolongement de l'élévation du niveau de formation des techniciens soit respectivement :

- ceux ayant au plus un CAP : 54 %
- ceux ayant un niveau équivalent au bac : 26 %
- ceux ayant suivi deux ans d'études après bac : 14 %
- ceux ayant un niveau de formation supérieur : 5 %

Le profil des agents de maîtrise est tout autre : nombre d'entre eux sont des autodidactes. Si 48 % des techniciens en 1982 ont au moins le niveau baccalauréat, seulement 19 % des agents de maîtrise ont ce niveau. Une caractéristique est commune à ces deux populations : la très faible féminisation (6 % de femmes en 1982 chez les agents de maîtrise ; 9 % chez les techniciens).

La maîtrise est (ou était) une filière de promotion ouvrière : cela semble remis en cause aujourd'hui !

Même dans les établissements où la répartition par sexe de la maîtrise semble équilibrée, un examen plus détaillé selon le grade fait apparaître deux niveaux au sein de la catégorie : une maîtrise subalterne (AM1, AM2, AM3) en majorité féminine, et une supérieure (AM4, AM5, AM6) masculine dans sa quasi-totalité. Les déroulements de carrières ouvrières se font dans des conditions différentes pour chacun des deux sexes.

La majorité des hommes ont des diplômes de niveau V, tandis que les femmes ne dépassent pas le niveau IV et VB et plus d'une sur deux n'a aucune formation. Il convient d'ajouter qu'une femme agent de maîtrise a au moins 10 ans d'ancienneté et qu'une sur deux en a plus de 20, alors que les hommes de cette catégorie ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté dans un cas sur deux et moins de 10 ans dans un cas sur trois. Il semble intéressant, au vu des caractéristiques actuelles relatées pour ces deux catégories de personnel, d'appréhender les orientations futures quant à l'évolution de leur fonction.

II - L'EVOLUTION QUANT A LA FONCTION ET AU ROLE RESPECTIFS DES TECHNICIENS ET DES AGENTS DE MAITRISE

1 - Le jeu des dénominations

Au préalable, l'identification des catégories de personnel se réalise par la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise. Celle de l'UIMM distingue entre autre les agents techniques de la maîtrise. En effet, tous les emplois de techniciens sont présentés sans le nom "d'agents techniques", les spécificités d'activité ou de grade y étant ajoutées (ex : agent technique électronique 2 A, agent technique de bureau d'études, agent technique d'ordonnancement...). C'est sans doute dans l'historique de l'organisation de la production qu'il faudrait rechercher la justification de cet usage. Cette pratique de dénomination est-elle toujours adaptée aux entreprises ? On peut en effet se le demander au vu des dénominations usitées dans un établissement qui définissent deux grandes catégories de techniciens. Les techniciens de production et les agents techniques. Ces deux appellations recouvrent deux fonctions, d'une part la gestion et la préparation de la fabrication (les techniciens de production), d'autre part le suivi des performances techniques des matériels produits (les agents techniques).

Effaçant toute autre caractéristique, cette pratique donne à l'aspect fonctionnel le maximum de son importance. Mais au lieu de partir d'un découpage fonctionnel, tel que reconnu dans les organigrammes, et à l'intérieur duquel on analyse la tâche individuelle, il s'agit davantage de mettre l'accent sur la façon dont les fonctions s'intègrent à l'intérieur d'une activité globale, de sorte que les postes ont tendance à avoir un contenu "pluri-fonctionnel". Outre ces déviations quant à l'utilisation de la convention collective, on dénote certaines variabilités dans la définition et la place accordée aux catégories T.A.M. selon le type d'analyse et les circonstances. S'il s'agit de diffuser une image de qualité des moyens humains de production, les effectifs de techniciens viennent grossir ceux des ingénieurs et cadres. Par contre, dans les suivis et les bilans réalisés à des fins sociales les T.A.M. sont regroupés la plupart du temps avec les employés (ou administratifs) afin de former le groupe des E.T.A.M.

Ces constats illustrent bien des difficultés d'appréhender les groupes professionnels constitués dans les entreprises. Et comme d'autres recherches et réflexions l'ont déjà montré (1), se posent à nouveau le problème des liens existants entre la statistique et les stratégies socio-économiques.

2 - Le malaise de la maîtrise : Osmose future entre le groupe des techniciens et celui des agents de maîtrise ?

Par définition, les techniciens assistent les ingénieurs et cadres techniques dans les fonctions d'études, de contrôle, d'informatique, d'organisation de la production, ou même d'entretien et de maintenance dans la mesure où ces fonctions nécessitent un niveau de connaissance élevé.

Les contremaîtres sont souvent des ouvriers qui, par promotion, accèdent à l'encadrement, mais leur fonction et les avantages matériels et symboliques qui s'y attachent les rapprochent des professions intermédiaires.

Comme nous l'avons déjà remarqué, la nomenclature distingue une maîtrise subalterne encadrant directement des ouvriers et une maîtrise supérieure aux responsabilités plus larges. Les agents de maîtrise supérieurs représentent 20 % de la maîtrise de la production et de l'entretien industriel. Contrairement à ce qu'on pourrait attendre, ils ne sont pas plus vieux, mais ils sont en revanche nettement plus diplômés que les agents de maîtrise subalternes.

Les agents de maîtrise supérieurs déclarent un diplôme égal ou supérieur au baccalauréat au brevet professionnel dans 33 % des cas, ce qui les rapproche plus des techniciens (48 %) que des agents de maîtrise subalternes (15 %).

(1) INSEE - L'indentité sociale dans le travail statistiques Economie et Statistique n° 152. Février 1983.

Pour ceux qui accèdent jeunes à un poste de haute maîtrise, la proximité avec les techniciens s'accroît : les taux de diplômés égaux ou supérieurs au baccalauréat sont respectivement de 55 % et 57 %. L'image d'une carrière de contremaître succédant à une carrière d'ouvrier doit donc être corrigée. Dans les niveaux hiérarchiques, les postes d'agent de maîtrise sont pourvus à la fois par promotion de salariés des niveaux inférieurs pouvant venir à l'origine des catégories d'ouvriers, mais aussi par des salariés munis de diplômes professionnels élevés, issus du système de formation, et qui ont occupé éventuellement des postes de technicien.

La formation d'agent de maîtrise doit évoluer, car, par leur connaissance des équipements, techniciens et réglés..., remettent en cause la légitimité professionnelle de la maîtrise et soulèvent l'ambiguïté de sa place dans le système de travail. Les procédés de fabrication et les systèmes de gestion étant de plus en plus complexes, la maîtrise ne peut plus assurer seule ses fonctions, elle est secondée par des techniciens spécialisés.

Le rôle dévolu aujourd'hui à la maîtrise est particulièrement difficile : en effet, une grande capacité d'évolution semble nécessaire. Le profil de la maîtrise est en pleine mutation : on lui demande d'évoluer vers des fonctions de gestion, de conseil et d'animation et d'abandonner son rôle de "sanctionneur". La maîtrise doit être capable malgré tout de gérer le personnel, fixer les objectifs, évaluer les résultats et prévoir les besoins en formation. A cette fin, les agents de maîtrise doivent connaître à la fois les procédés, les équipements, les hommes, la logistique et l'administration.

La rationalisation de la production requiert la polyvalence du personnel et la maîtrise doit créer l'esprit d'équipe. Il convient donc que l'agent de maîtrise soit proche de son équipe, qu'il sache l'écouter, la motiver...

Compte tenu de l'évolution prévue vers une maîtrise ayant des fonctions de gestion et d'animation sur le plan humain et technique, et de la plus grande autonomie qui devrait être donnée aux opérateurs dans

l'organisation de leur travail, il est permis de s'interroger sur l'avenir de la filière pour la formation des femmes possédant le moins de formation et sur le problème de reconversion des agents de maîtrise qui ne seront pas aptes à opérer une telle mutation.

Cette évolution de la fonction des agents de maîtrise suppose au moins deux processus interdépendants : d'une part responsabilisation du personnel et d'autre part autonomisation. Une des modalités de responsabilisation du personnel, rencontrée dans un établissement s'effectue par un intéressement aux résultats économiques et financiers de l'entreprise.

Un exemple de prémice d'autonomisation peut être cité en retraçant l'évolution du service qualité dans un des établissements. Ce service, d'ailleurs, portait à ses débuts l'appellation de "contrôle". Le service devait veiller au respect des règles générales à chaque étape du cycle de fabrication. Le rôle dévolu au service qualité de "contrôle-gendarme" engendrait des relations conflictuelles avec les autres services, il est aujourd'hui révolu.

Il convient de convaincre chacun de la nécessité d'une gestion serrée de la qualité afin notamment de diminuer les coûts de production. La démarche retenue a été la suivante : le service qualité délivre une information précise et concrète sur l'état de la qualité de la production, au niveau de la maîtrise pour le groupe de travail dont elle est responsable.

Aujourd'hui, le groupe connaît les raisons de la mauvaise qualité et peut évaluer le coût qu'elle engendre : c'est un élément motivant qui permet à l'agent de maîtrise et au personnel responsable de la mauvaise qualité de décider et de mener ensemble les actions correctrices qu'il convient. L'objectif final vers lequel aimerait tendre l'établissement serait de qualifier tout le personnel au problème de gestion de la qualité. Le service qualité, d'ailleurs, dès à présent, est capable d'indiquer individuellement et journalièrement la qualité du travail de chacun.

Cette mutation, si elle s'opère, nécessitera elle aussi beaucoup de temps car elle pose un problème : quel rôle attribué à la maîtrise? Nous pouvons penser là aussi, dans cet exemple précis, que la fonction pourrait évoluer vers l'animation et la motivation du groupe de travail.

CONCLUSION

Les groupes de T.A.M. que nous avons observés sont confrontés à une évolution de leur rôle au sein de l'unité de production.

C'est toujours une évolution qui tend vers plus de polyvalence dans la mesure où ils devront maîtriser des responsabilités élargies à plusieurs plans : technique - humain - économique.

Tous les groupes que nous avons définis ne sont pas concernés de la même façon du fait de leur fonction, formation, ancienneté. Les usages qui se développeront dépendront pour beaucoup des résultats des premières expériences.

Au niveau des T.A.M. une exigence de formation initiale de niveau IV minimum s'étend maintenant aux fonctions qui étaient jusqu'à présent accessibles à l'ancienneté : AM et techniciens de gestion sont recrutés en vue d'une utilisation de leur diplôme.

Il s'agit bien là d'une redéfinition des attentes vis à vis de ces catégories de personnel qui implique à terme une limitation des possibilités d'évolution des employés et ouvriers. Mais la redéfinition des rôles ne modifie pas les attentes en matière de relation à l'entreprise. Lors du recrutement, de nouvelles capacités sont recherchées (maîtrise de la gestion et de la technologie) autant que de bonnes possibilités d'adaptation à l'entreprise et à ses modes de gestion humaine.

L'arbitrage entre recrutement et mobilité interne est plus que jamais un choix entre deux contraintes : stabilité du personnel et modifications des exigences des postes. En effet même dans les catégories réputées à fort turn-over (les agents techniques) les départs ont baissé récemment. Les embauches deviennent plus sélectives, dans la mesure où elles ont parmi leurs objectifs de réactualiser le niveau de connaissance du groupe. En même temps qu'un relèvement du niveau des embauches, on assiste à un blocage progressif des possibilités de promotion. Comment alors concilier les possibilités de mobilité liées à l'organisation du travail et les aspirations des salariés ? Neuf coefficients suffisent-ils à gérer la carrière des T.A.M. ?

La formation continue est certes développée pour faciliter cette mobilité. Toutefois, elle ne donne pas un droit à la promotion. Celle-ci doit être articulée avec les possibilités de l'entreprise. Un suivi des pratiques de mobilité permettra de mieux comprendre les stratégies des entreprises vis à vis de la formation. Certes, certaines catégories de diplômés sont réputées former des personnes plus mobiles que d'autres. Ainsi, l'opinion est admise que les BTS en électromécanique acceptent plus facilement des fonctions de maîtrise que les techniciens en électronique. Le poste occupé initialement a aussi son importance. Il est plus aisé de reconverter un spécialiste en électronique vers des tâches de gestion que l'inverse. Ce ne sont que des exemples. En l'état de nos observations, il est difficile de mesurer l'effet de ces pratiques sur le positionnement sociologique de ces groupes.

Le problème crucial reste le devenir des agents de maîtrise : évolueront-ils vers des "techniciens-gestionnaires" ou assisterons-nous à la survie d'une maîtrise tournée vers l'animation et le conseil. Comment les aspirations des techniciens, actuellement essentiellement tournées vers les aspects "techniques" vont pouvoir être modifiées ? L'observation de ces mouvements doit naturellement partir de l'articulation des variables caractérisant les individus et leur position dans l'entreprise, mais doit aussi tenir compte de la façon dont les détenteurs de ces emplois se situent dans l'organisation et sur le marché du travail. Cela soulève un problème de méthodologie sur lequel nous serons peut être contraints de revenir ultérieurement. Enfin, elle ne peut prendre une mesure pertinente que dans un suivi des évolutions et de leur mode de structuration sur une période suffisante.

INSTITUT DE RECHERCHE SUR L'ECONOMIE DE L'EDUCATION - DIJON

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**FORMES D'ENTREPRISES : LE CAS D'UN ECHELON INTERMEDIAIRE
ENTRE ENTREPRISE ET ETABLISSEMENT, LA DIVISION**

F. ABILLAMA

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

1 - Aspects de l'organisation particulière de l'entreprise

Un bref rappel de la situation de l'entreprise qui a fourni l'objet de cette note nous semble nécessaire pour déterminer le rôle de la structure de division.

L'entreprise-mère se compose aujourd'hui d'un siège social, et de huit divisions :

- trois divisions commerciales
- une division "Recherche-Développement", concentrant la recherche fondamentale sur les produits et les procédés techniques de l'entreprise.
- Quatre divisions industrielles, ayant à charge les produits.

Les divisions industrielles se subdivisent en établissements, à vocation purement productive. Chaque division de production est spécialisée dans une ligne de produits, à l'exception de la division enquêtée, qui en compte trois, et cette spécialisation se précise encore plus au niveau des établissements.

La formation de cette structure de division industrielle ne s'est pas faite en un seul temps : elle a succédé à une première phase de décentralisation en petits établissements "à taille humaine" (environ 350 personnes) dans les années 70, autonomes, mais regroupées géographiquement en fonction des produits fabriqués. L'organisation en divisions correspond à une restructuration, regroupement local des structures administratives et de direction.

Comment se présente à l'heure actuelle l'organisation de la division industrielle enquêtée ?

La direction de la division se compose de six directions transversales : approvisionnement, personnel, plan et gestion, qualité-fiabilité, technique-développement-industria-

lisation, production ; de trois directions de produits (une pour chaque famille de produits) ; et de trois établissements ; dont chaque directeur est placé sous la responsabilité du directeur de production.

En précisant de plus que le directeur de la division fait partie de l'état-major de l'entreprise, les liaisons hiérarchiques entre les trois niveaux de l'entreprise (niveau central, division, établissement) sont posés.

Les effectifs des trois établissements, toutes catégories confondues, ne représentent que 46% des effectifs de la division, les 54% restant se consacrant aux tâches organisées dans le cadre des directions.

Les directions les plus importantes en effectifs sont, dans l'ordre décroissant :

- la direction technique-développement-industrialisation (120 personnes)
- la direction de production (42 personnes, si l'on exclut les effectifs des établissements, dont elle a pourtant la charge)
- les directions de produits (21 personnes pour la direction enquêtée).

Ces quelques éléments d'information font ressortir en partie le rôle et la place d'une division industrielle dans l'entreprise concernée.

2 - La place de la division dans l'entreprise

L'organigramme de l'entreprise présente d'une part l'existence de trois niveaux : siège, divisions, établissements ; et, d'autre part, des liens hiérarchiques entre ces niveaux : les directeurs d'établissements font partie des états-majors de divisions, et les directeurs de divisions eux-mêmes sont présents dans l'état-major de l'entreprise.

Une interprétation un peu rapide de cette structure aboutirait à la conclusion que la division est essentiellement le niveau central d'une structure verticale de l'entreprise, organe de transmission entre le siège et ses établissements. Cette fonction de la division existe certainement. Toutefois, l'intérêt de cette seule vocation pour la division nous apparaît limité et substituable. Par ailleurs, quelques éléments entrent en contradiction avec cette dernière hypothèse :

- Tout d'abord, l'existence, entre divisions, de structures horizontales, plus informelles : il s'agit de rencontres planifiées, à périodicité régulière, entre tenants des mêmes fonctions dans les différentes divisions. Cette structure horizontale n'aurait pas de raison d'être dans un système purement hiérarchique, où ce type de concertation ne se ferait que sous contrôle du niveau central ;

- l'ampleur de la structure de division, et la hiérarchie des effectifs entre services, avec le développement considérable des directions techniques. Sous l'hypothèse d'un rôle purement hiérarchique de la division, on aurait plutôt rencontré à la tête de celle-ci des fonctions plus limitées, à vocation administrative et de gestion des ressources humaines ;

- enfin, et surtout, l'historique de la création des divisions industrielles, mentionné plus haut, et qui suggère beaucoup plus une finalité fonctionnelle, rationalisation des moyens et mise en commun des services entre établissements proches entre eux et produisant les mêmes familles de produits.

Tous les éléments en notre possession contribuent à faire apparaître la structure de division comme associée à une (ou plusieurs, dans le cas de la division implantée à Dijon) ligne (s) de produits. En effet, si l'on excepte la recherche fondamentale sur les produits et procédés techniques, et la fonction commerciale, du ressort de divisions particulières, une division industrielle est maître d'oeuvre d'un produit, de sa naissance (recherche des marchés, stage de conception), jusqu'à son obsolescence, et éventuellement son remplacement.

Hormis les éléments déjà cités, mentionnons :

- la large autonomie de décision accordée par l'entreprise aux divisions (notamment en matière budgétaire)
 - l'importance considérable des fonctions techniques (directions de produits, technique et de production).
- Conjointement, l'importance limitée des effectifs affectés à la production suggère un rôle de la division plus tourné vers la recherche, la technique et le développement des produits que vers leur production elle-même.

Cette orientation se traduit par un appel à la sous-traitance, dans certains cas, quand la production est devenue possible par des moyens banalisés, conventionnels.

L'absence de statut juridique pour la division

La division dont nous avons pu percevoir le rôle-clé dans l'entreprise, ne dispose d'aucun statut juridique propre. Sans vouloir développer ce point, le fait mérite d'être rappelé pour ses conséquences importantes quant à la collecte des données à travers les enquêtes obligatoires.

Dans celles-ci la division est complètement éclatée entre ses trois établissements. L'état-major de la division est rattaché à l'un de ses établissements en l'occurrence celui dont il partage majoritairement les locaux.

La conséquence quant au choix du niveau enquêté - division ou établissement - est claire :

- soit l'enquête porte sur le niveau division, avec référence aux données concernant l'entreprise : auquel cas l'on s'éloigne du schéma initialement envisagé par le dispositif la division comprenant un nombre de fonctions et une autonomie la rapprochant beaucoup plus d'une entreprise que d'un simple établissement de production ;
- soit l'enquête porte sur le niveau établissement avec choix d'un des établissements de la division et référence aux deux niveaux de la division et de l'entreprise :

Dans ce dernier cas, le risque encouru est plus grand : d'une part on perd la dimension de complémentarité de production entre les trois établissements de la division ; en effet, l'unité productive dans ce système est la division plus que l'établissement ; et, d'autre part, les références statistiques perdent toute signification, les données relatives aux fonctions de direction et de gestion étant, selon le cas, gonflées ou inexistantes.

La nécessité d'enquêter une structure cohérente, aussi bien en termes de production que de gestion des ressources humaines, devait donc obligatoirement nous reporter au niveau de la division considérée comme un tout, même s'il est impossible de la réduire à une unité strictement productive.

3 - L'exploitation des données relatives à la division

Le bilan social

Le bilan social de la division n'existe pas en tant que tel, la division n'ayant pas de statut juridique. Il a donc dû être construit à partir des bilans sociaux des établissements.

Dans la plupart des cas, les données agrégées s'obtiennent par sommation des trois bilans sociaux : effectif présent au 31.12 effectif permanent masse salariale annuelle totale, nombre de stagiaires ou d'heures de stage. etc...

Le problème relatif à la fusion des trois bilans sociaux provient des données se présentant sous forme de taux ou de ratios. Ces données sont en fait des fractions ; nous représenterons donc la donnée relative à la division par $\frac{N}{D}$, et celle relative à un établissement quelconque par $\frac{N_i}{D_i}$.

Une particularité des taux et ratios du bilan social est que leurs numérateurs et dénominateurs sont toujours sommables entre établissements. Autrement dit, on a toujours la relation $N = \sum_i N_i$ et $D = \sum_i D_i$. Cela tient à la nature de ces grandeurs : effectifs, masses salariales, nombre d'heures ou de journées,...

Deux cas se présentent :

- l'une au moins des deux valeurs N_i et D_i est connue ou déterminable pour chaque établissement. Dans ce cas, il est possible de construire le taux ou ratio global.

Si c'est N_i qui est connu, il aura la forme :

$$t = \frac{N}{D} = \frac{\sum N_i}{\sum \frac{N_i}{t_i}} \quad \text{où } t_i \text{ représente le taux pour chaque établissement.}$$

Si c'est D_i qui est connu on aura la relation :

$$t = \frac{N}{D} = \frac{\sum D_i \cdot t_i}{\sum D_i}$$

- aucune des deux valeurs N_i et D_i n'est connue. Si, de plus, aucune n'est fiablement estimable le seul recours est que les valeurs des taux pour les différents établissements soient suffisamment proches. Auquel cas on a la relation :

$$\frac{N_1}{D_1} \sim \frac{N_2}{D_2} \sim \dots \sim \frac{N_i}{D_i} \sim \frac{\sum N_i}{\sum D_i}$$

et par conséquent :

$$t \sim t_1 \sim t_2 \quad \dots \sim t_i .$$

L'absence de bilan social pour la division nous amène à nous interroger sur les outils de gestion du personnel utilisés à ce niveau. En effet, s'il existe une récapitulation des bilans sociaux des établissements pour la division, elle ne concerne que les indicateurs d'emploi, c'est-à-dire la première partie du bilan social.

Pour tenter d'expliquer ce qui peut apparaître comme une carence au niveau de la division (en effet, les indicateurs du bilan social sont considérés comme des outils de gestion au niveau de l'entreprise), il convient de resituer la direction du personnel de la division. D'un effectif total de quatre personnes, elle a un rôle fonctionnel, et non hiérarchique : celui d'assistance à la hiérarchie. La gestion du personnel est en fait assurée par les directions concernées, avec l'assistance de la direction du personnel. Ceci, conjointement à la structure très courte des hiérarchies et à la centralisation des paies au niveau de l'entreprise, peut expliquer le moindre besoin de données formalisées au niveau du service personnel de la division.

**LABORATOIRE DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, DE L'EDUCATION ET DE L'EMPLOI
LABORATOIRE D'ANALYSES DES SYSTEMES DE TRAVAIL - LILLE**

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**LA RECOMPOSITION DES GROUPES SOCIO-PROFESSIONNELS
DANS LE TEXTILE**

C. AGACHE - M. SUEUR

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

INTRODUCTION :

Les études portant sur le thème "technologie-travail" se présentent généralement comme des études d'impact allant de la technologie vers le travail. De façon plus récente les recherches ont élargi les perspectives d'analyse de l'évolution du travail, en la reliant non plus seulement à la technologie, mais aussi à d'autres variables telles que le marché, le produit... Si ce type d'approche enrichit l'analyse de par la multitude des facteurs -souvent liés et en interaction- qu'elle prend en compte, il n'en demeure pas moins que le travail reste considéré comme une variable parmi d'autres, souvent même traitée en dernier lieu comme une retombée ; les variables économiques/technologiques étant déterminantes.

La présente contribution se propose au contraire de mettre les hommes au coeur de l'entreprise et des problèmes qu'elle rencontre. Il s'agit donc d'une interrogation sur l'entreprise et les hommes, sur leurs modes de fonctionnement et leurs identités. Nous faisons l'hypothèse que les hommes -dans toute leur épaisseur et profondeur- tels qu'ils ont été contruits, gérés, pensés par l'entreprise et la société -toutes deux en interaction- et tels qu'ils ont pu eux-mêmes contribuer à produire l'entreprise et la société, sont un des éléments essentiels, si ce n'est le premier de la réussite économique de l'entreprise. En cette période de crise profonde et de mutations de grande ampleur, la question principale à laquelle nous voulons tenter de répondre ou vers laquelle nous voulons progresser est la suivante : en quoi les modifications à venir en ce qui concerne les hommes, renforcent ou, au contraire bouleversent les logiques passées du fonctionnement de l'entreprise, et la logique qui domine les entreprises d'une société donnée ? En quoi ces logiques peuvent être en rapport avec les résultats économiques d'une entreprise ? Les mutations en cours se font-elles avec les mêmes logiques qu'antérieurement ? Avec les mêmes acteurs ?

PRESENTATION DE L'INDUSTRIE TEXTILE : un secteur très diversifié, mais présentant une unité en ce qui concerne les caractéristiques de sa main-d'oeuvre.

Activité ancienne, le textile est une industrie très diversifiée de par les matières premières utilisées, les caractéristiques du processus de fabrication et la variété des produits fabriqués.

1. Les matières premières : elles sont différentes selon qu'il s'agit de fibres naturelles ou de fibres chimiques. Par ailleurs, il y a une tendance depuis plusieurs années au développement des mélanges de fibres, compte tenu des avantages qu'ils présentent sur le plan de la qualité et du coût du produit.

2. Le processus de fabrication : il se caractérise par le nombre important d'étapes et de circuits de fabrication suivis par les matières. On notera toutefois que l'évolution technologique conduit à raccourcir le processus de fabrication soit en supprimant des opérations (1), soit en intégrant sur un même matériel plusieurs opérations autrefois discontinues (2), éliminant ainsi du travail de manutention.

3. Les produits : l'industrie textile fabrique une très grande variété de produits. Par ailleurs, on constate une tendance à une diversification des produits -tout au moins pour certains- correspondant à l'évolution de la demande.

Ces éléments différencient les activités des entreprises et confortent l'idée que "le textile, c'est tout un monde".

Néanmoins, les caractéristiques de la main-d'oeuvre et de l'organisation des entreprises confèrent à l'industrie textile une unité. Certaines de ces ca-

(1) C'est le cas, bien connu, de la filature open-end qui permet de constituer le fil directement à partir du ruban d'étirage et supprime donc son passage sur les bancs à broche.

(2) En filature, par exemple, l'automatisation de plus en plus poussée des installations de préparation a permis d'intégrer les opérations d'ouvrison-battage, de cardage et d'étirage. A la finition, une machine récente réalise deux opérations de finition autrefois discontinues : le retordage et le gazage (les fils sont retordus par une opération appelée "double torsion" et passent en même temps à travers une source de chaleur qui grille les duvets se trouvant à la surface).

ractéristiques sont typiques de l'industrie française : elles ne font qu'exprimer l'existence de régularités et renvoient à l'existence d'une dimension sociale (1). D'autres caractéristiques de la main-d'oeuvre et de l'organisation des entreprises sont, au contraire, spécifiques au textile et/ou à l'entreprise étudiée.

A. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE TEXTILE.

En partant des catégorisations existantes, on se contentera ici de rappeler les principaux traits de la main-d'oeuvre et de l'organisation de l'entreprise textile.

1. La composition professionnelle de la main d'oeuvre : une très forte majorité d'ouvriers et une importance numérique non négligeable d'agents de maîtrise.

Bien que devenant de plus en plus capitalistique, l'industrie textile comporte encore une main-d'oeuvre en très grande majorité ouvrière (environ trois salariés sur quatre sont ouvriers), principalement affectée à la fabrication (la part des ouvriers d'entretien est faible). Si la baisse des effectifs dans les entreprises a plus touché les ouvriers que le reste du personnel, on soulignera ici que leur poids relatif est encore aujourd'hui très important.

Les autres catégories de salariés -notamment les cadres- sont peu représentées ou quasiment inexistantes pour ce qui est des techniciens, en particulier ceux de production. Par contre, on relèvera ici l'importance numérique non négligeable d'agents de maîtrise comparativement à d'autres industries et si on tient compte de l'évolution de la fonction d'une catégorie spécifique constituée par les "monitrices" ou "surveillantes" voire "contredames". En effet, exclusivement composée de femmes, cette catégorie avait comme activité principale, dans le passé, la mise au travail des nouvelles embauchées compte tenu du turn-over important. Malgré la diminution considérable du rythme des embauches, le statut de cette catégorie a perduré, mais son rôle a évolué vers des activités d'encadrement immédiat des ouvrières en place.

(1) Voir les travaux du L.E.S.T sur ce point.

2. Les caractéristiques du groupe ouvrier.

On mettra ici l'accent sur trois caractéristiques essentielles du groupe ouvrier.

2.1. Des jeunes femmes et des travailleurs immigrés.

La première caractéristique du groupe ouvrier est qu'il est composé en majorité de jeunes femmes pour le travail de jour et principalement de travailleurs immigrés pour le travail de nuit. Cependant, cette caractéristique globale masque de fortes disparités, selon les entreprises en fonction du type d'activité (filature / tissage par exemple) et de leur situation sur le marché du travail. Par exemple, une entreprise en situation de monopole sur le marché local du travail n'emploiera pas ou peu d'immigrés et de migrants. Par contre, il est bien connu que les faibles possibilités locales de recrutement dans l'agglomération Lille-Roubaix-Tourcoing (ainsi que la recherche d'une main-d'oeuvre acceptant des salaires peu élevés) avaient conduit de nombreuses entreprises textiles -au cours des années 50 jusqu'au début de l'année 70- à recourir à la main-d'oeuvre résidant dans le bassin minier du Nord - Pas-de-Calais ; l'emploi féminin y était relativement faible et le travail dans le textile était alors considéré comme un "salaires d'appoint" dans l'attente du mariage. Ce sont les mêmes raisons (faibles possibilités locales de recrutement et recherche d'une main-d'oeuvre acceptant des salaires peu élevés) qui ont amené des entreprises à recruter des travailleurs immigrés (en allant parfois les solliciter jusque dans leur pays d'origine) pour faire face au développement rapide des équipes de nuit en relation avec la nécessité d'intensifier le taux d'utilisation d'équipements de plus en plus coûteux en vue d'un amortissement plus rapide.

Cependant, le recrutement des femmes en provenance des "mines" a été stoppé depuis 1970 ; les quelques embauches opérées depuis la crise se sont faites localement. Cette main-d'oeuvre locale (ainsi que celle immigrée) connaît un absentéisme beaucoup moins élevé que celle des "mines". Elle présente donc un avantage non négligeable pour une industrie qui cherche actuellement à minimiser ses coûts de main-d'oeuvre et pour laquelle le taux d'absentéisme important dans certaines entreprises a longtemps pesé dans leur gestion (ce qui ne signifie pas que le problème de l'absentéisme ne se pose plus). En dernier lieu, on notera

ici une tendance récente, dans certaines entreprises, à recruter des jeunes filles de la seconde génération de familles d'immigrés.

2.2. Un faible niveau de qualification.

La deuxième caractéristique du groupe ouvrier est son faible niveau de qualification.

Si on considère la qualification des postes de travail, celle-ci se caractérise par le relativement faible niveau des opérations assurées par l'ouvrier. Dans une filature par exemple, l'essentiel des opérations consiste à alimenter/décharger les machines et à faire des rattachés de fil lorsqu'il casse. On notera toutefois qu'il s'agit là d'opérations qui s'automatisent de plus en plus et qu'on est passé d'une situation où l'ouvrier était autrefois affecté à une seule machine ("son métier") à une situation où il surveille maintenant un groupe de machines. Néanmoins, le niveau de ses interventions sur le matériel n'a pas évolué. On exige avant tout de l'ouvrier de l'habileté, de la dextérité, le respect des modes opératoires et de la rapidité d'exécution afin d'assurer un rendement maximum. La mobilisation de la main-d'œuvre se fait au travers des objectifs de quantité et le salaire au rendement y joue encore un rôle primordial ; sa persistance aujourd'hui, malgré le développement de l'automatisation, ne va pas sans rencontrer de contradictions (voir infra). L'importance prise par les objectifs de quantité est donc à relever : dans certains ateliers, on évaluait ainsi des taux de casse de fil par machine afin de déterminer le nombre de machines que pouvait surveiller un ouvrier. Par ailleurs, on notera que les postes de travail sont très cloisonnés d'un atelier à l'autre voire à l'intérieur d'un même atelier, malgré la similitude des tâches. Le décloisement des postes de travail est une des évolutions importantes qui s'amorce (voir infra).

2.3 Un faible niveau de formation.

La troisième caractéristique du groupe ouvrier est son faible niveau de formation.

En effet, le niveau de formation initiale des ouvriers est faible : ils n'ont en général aucun diplôme. Leur "métier" a souvent été appris sur le tas,

bien que certaines ouvrières aient été formées par les Centres d'Apprentissage. Les politiques de formation continue ont généralement mis les ouvriers à l'écart de formations qualifiantes. Les perspectives réelles de carrières sont très limitées compte tenu de leur espace professionnel (il existe des possibilités de promotion très limitées et seulement pour les ouvrières).

3. Le groupe des ouvriers d'entretien et des contremaîtres.

Le groupe des ouvriers d'entretien et de la maîtrise présente des caractéristiques différentes-à bien des égards- du groupe précédent.

3.1. Les ouvriers d'entretien.

Il s'agit exclusivement d'hommes, formés sur le tas pour les plus anciens ou titulaires d'un C.A.P. pour les derniers recrutés (avec une évolution vers le niveau B.E.P.). Compte tenu de la division du travail, les ouvriers d'entretien sont les seuls (avec les contremaîtres) à bien connaître les machines de leur atelier et à pouvoir intervenir pour les entretenir, les dépanner et les régler. L'espace professionnel qu'ils occupent est plus important que celui des ouvriers de production : c'est parmi eux que se recrutent principalement les contremaîtres (il existe donc ici des possibilités de "carrière" relativement plus importantes).

3.2. Les contremaîtres.

Les contremaîtres sont donc des hommes, exclusivement issus du rang. Ils ont tous une formation de base en mécanique acquise par une longue expérience professionnelle et la formation initiale ou continue. Avec les ouvriers d'entretien, ce sont les contremaîtres qui bénéficient principalement des moyens destinés à la formation continue.

Par ailleurs, il convient de relever ici la spécificité et l'importance du rôle joué par le contremaître dans l'industrie textile : polyfonctionnelle. la maîtrise jouit d'une grande autonomie. Ainsi, responsable d'une équipe et

d'un atelier, le contremaître assure la gestion du personnel, notamment, le recrutement des ouvriers ; il participe avec l'aide des ouvriers mécaniciens à l'entretien, au réglage ou l'amélioration des machines, il suit les résultats de l'exploitation du matériel tant en ce qui concerne les délais, la quantité et la qualité ; enfin, il a un rôle de liaison et de coordination avec les "services" amont et aval.

L'encadrement est omniprésent dans les ateliers et le bureau du contremaître, de taille réduite, occupe généralement une position centrale dans l'espace géographique de production dont il est responsable.

Faisant l'objet d'une attention toute particulière de la part des dirigeants d'entreprise pour constituer une maîtrise de qualité, ce groupe social est la pièce centrale dans le fonctionnement de l'entreprise, compte tenu aussi de la faible structuration de son organisation (ce qui ne signifie pas que l'entreprise textile n'est pas organisée, bien au contraire).

4. La structuration de l'organisation des entreprises textiles.

Au-delà des variantes d'organisation rencontrées selon les entreprises, on soulignera ici la faiblesse des services fonctionnels et la large diffusion des fonctions au sein même des ateliers de production qui constituent la structure de base de l'organisation.

Par exemple, il n'existe pas généralement dans l'industrie textile, de service méthodes ou de préparation du travail. Des services tels que ceux du personnel, de formation, d'ordonnancement-lancement-planning, de recherche-étude n'existent pas en tant que tels et se résument souvent à quelques personnes voire une seule. Enfin, les "services" d'entretien, et de contrôle-qualité sont peu structurés et les activités qui leur sont liées sont intégrées au sein des ateliers.

Ce mode d'organisation, typique de l'industrie textile, amène donc l'encadrement à être polyfonctionnel et à jouer un rôle déterminant. Par ailleurs, un tel mode d'organisation se caractérise par sa souplesse. Il peut donc pré-

senter un avantage dans la période actuelle par rapport au mode d'organisation dominant de l'industrie française -fortement hiérarchisé et rigide- qui semblerait être remis en question aujourd'hui (1).

L'exposé qui précède peut paraître redondant par rapport à ce qu'on savait déjà de la main-d'oeuvre dans le textile. Néanmoins, nous nous sommes bornés ici à relever les éléments essentiels qui ne prendront leur sens et leur importance que dans l'analyse qui suit. Celle-ci nous conduit tout d'abord à identifier, par delà les catégorisations habituellement en usage, quatre groupes socio-professionnels distincts.

B. LES QUATRE GROUPES SOCIO-PROFESSIONNELS DANS LE TEXTILE.

Distinguer au-delà des "étiquettes" les groupes socio-professionnels réels qui existent dans une entreprise, voire une industrie n'est pas donné. Pour ce faire différents outils sont à notre disposition.

1. Les outils et "indicateurs" permettant l'identification des groupes socio-professionnels.

Les statistiques à notre avis ne permettent pas de distinguer ces groupes : elles ne sont pas construites pour cela. Seule une analyse qualitative permet d'identifier des groupes socio-professionnels. Prenons l'exemple de la catégorie E.T.A.M. Dans l'entreprise enquêtée les "monitrices" font partie de ce groupe et y sont classées techniciennes. Les ouvriers d'entretien quant à eux sont exclus de ce groupe E.T.A.M. Il est clair que si l'on suit ce découpage on ne rend pas compte des groupes socio-professionnels tels qu'ils fonctionnent, tels qu'ils se sont historiquement construits. Par contre, en analysant les entretiens des divers responsables de l'entreprise, les pratiques de celle-ci, son histoire, et la vie sociale et professionnelle des ateliers, on est conduit à identifier des groupes différents de ceux construits à partir de catégories "officielles".

(1) C'est le cas par exemple dans la sidérurgie, voir C. AGACHE et M. SUEUR : "Restructuration et qualifications : le cas de la sidérurgie". Revue d'Economie Industrielle n° 31. 1^{er} trimestre 1985.

Quels sont donc les "indicateurs" des groupes socio-professionnels réels ? Ce sont les suivants :

1^{er}"indicateur": les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre.

Par exemple, dans l'entreprise étudiée, on constate que quatre personnes différentes interviennent dans le recrutement et la formation de quatre catégories différentes de main-d'oeuvre. (Des grands objectifs sont néanmoins définis au niveau de la Direction).

2^{ème}"indicateur": comment l'entreprise pense et identifie sa main-d'oeuvre ?

Là encore nous retrouvons les mêmes catégories. Par exemple, ouvriers d'entretien et agents de maîtrise sont pensés dans un même destin et dans une même "histoire" passée ou à venir. Il en va de même pour les ouvrières, pour les cadres. Une remarque qui aura peut-être un sens : ni les ouvriers immigrés, ni les "monitrices" sont réfléchies en tant que tel par rapport à l'avenir. Autre remarque : les ouvriers d'entretien reçoivent "l'étiquette" de "véritables techniciens", les agents de maîtrise "d'authentiques gestionnaires". Ce distinguo vaut pour l'avenir mais il est clair que pour le passé, le présent ou l'avenir, ils sont pensés dans un même discours.

3^{ème}"indicateur": la manière dont les rapports sociaux, les mobilités, les relations de travail ont construit certaines identités collectives.

Les "indicateurs" qui précèdent, permettent donc d'identifier les quatre groupes socio-professionnels suivants : les cadres, l'encadrement de la production, les ouvrières et les ouvriers de production. Ces groupes socio-professionnels comportent différentes catégories de salariés et présentent chacun les caractéristiques essentielles suivantes.

2. Composition et caractéristiques des groupes socio-professionnels

2.1. Le groupe socio-professionnel des cadres.

Composé d'ingénieurs et de cadres administratifs, le plus souvent promus, ce groupe socio-professionnel est numériquement peu important. Il est aussi en voie de vieillissement, ce qui n'est pas sans soulever le problème de son renouvellement dans un laps de temps plus ou moins long ; l'image du textile semble peu attrayante pour les nouveaux diplômés des écoles d'ingénieur y compris celles assurant des formations textiles. Par ailleurs, il nous semble qu'il faut

droit faire une distinction au sein de ce groupe entre d'une part les cadres "issus du tas", ayant une "qualification sociale normative" (1) et qui restent très au contact des ouvriers ; d'autre part, des cadres diplômés et relativement plus éloignés des ouvriers.

2.2. Le groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production.

Composé de contremaîtres, de surveillants... ce groupe socio-professionnel comporte aussi les ouvriers d'entretien. Il correspond à la division technique de travail qui se base sur le strict partage entre travaux d'exécution / travaux de réglage et d'entretien. Cette division technique du travail est en même temps dans certain cas (en filature par exemple), une division sexuelle du travail entre des travaux supposés faire appel à la dextérité manuelle (donc supposés féminins) et des travaux à dominante mécanique (donc supposés masculins). Ce groupe socio-professionnel comporte donc exclusivement des hommes et diffère du groupe des ouvrières de production composé de femmes.

2.3. Le groupe socio-professionnel des ouvrières de production.

Composé des ouvrières de production, nous incluons aussi dans ce groupe le corps féminin de "l'encadrement" constitué exclusivement d'anciennes "bonnes" ouvrières de production. Les appellations d'emploi correspondantes sont : monitrice, surveillante, contredame. Elles sont classées parfois "techniciennes" et participent d'un certain point de vue à l'encadrement (mais il y a le contremaître). Le plus souvent sur le tas, elles sont en relation très étroite avec les ouvrières n'hésitant pas à "passer une heure ou deux" avec l'une d'entr'elles en cas de difficultés d'exécution.

2.4. Le groupe socio-professionnel des ouvriers de production.

Composé d'hommes, ce groupe comporte une proportion importante de travailleurs immigrés. Si le recours à la main-d'oeuvre immigrée a pu être parfois présenté comme une main-d'oeuvre de substitution à la main-d'oeuvre fé-

(1) cf. les travaux du L.E.S.T.

minière, il n'en n'est rien. En effet, le recours aux immigrés a été certainement un des éléments les plus importants de l'évolution des politiques de gestion de la main-d'oeuvre des entreprises textiles. L'histoire de leur constitution en tant que nouveau groupe social différent mais complémentaire de celui des ouvrières de production est liée en grande partie au développement du travail de nuit dans le textile depuis les quinze dernières années. Les femmes demeurent majoritaires en équipe de jour (en filature par exemple). Le fait de rencontrer parmi elles plus immigrées de la seconde génération que par le passé ne semble pas remettre en question l'unité du groupe des ouvrières de production.

Si ces quatre groupes socio-professionnels ainsi définis résultent d'une construction -du concret-pensé- du chercheur, ils correspondent néanmoins à la réalité sociale. Partant des catégories socio-professionnelles ainsi identifiées, nous sommes maintenant conduits, face à la crise et aux mutations technico-économiques du textile (1), à nous interroger sur leur devenir.

C. LE DEVENIR DES GROUPES SOCIO-PROFESSIONNELS.

S'interroger sur le devenir des groupes socio-professionnels implique l'examen de la manière dont, au niveau de l'entreprise ou de la branche on cherche à les remodeler par la formation, la mobilité, le recrutement... ainsi qu'au travers des conventions collectives. Si cette redéfinition professionnelle ne concerne qu'une partie de la main-d'oeuvre, on est alors conduit à identifier les groupes considérés comme stratégiques par les responsables d'entreprises et sur lesquels ils entendent concentrer leurs efforts. Sur ces questions, notre analyse permet d'affirmer que, dans le textile, c'est en premier lieu le groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production qui est concerné par la redéfinition de son identité. C'est le groupe stratégique sur lequel l'entreprise textile va concentrer ses efforts au cours des prochaines années. Bien évidemment, les ouvrier(e)s sont aussi concernés par ces questions,

(1) Nous n'insisterons pas sur ces aspects et renvoyons aux travaux d'économistes dont, parmi les plus récents, ceux de B. BOUSSEMART : "Industrie de main-d'oeuvre et division internationale du travail. L'avenir de l'industrie textile de la Région Nord - Pas-de-Calais". Thèse d'Etat ès Sciences Economiques. Paris X. Décembre 1984.

mais à un degré moindre : le problème central est celui de l'encadrement de la production. C'est ce que nous allons démontrer.

1. La redéfinition du groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production.

1.1. L'encadrement de la production : un groupe socio-professionnel stratégique .

Notre démonstration s'appuie ici sur l'analyse du plan de formation à trois ans qui vient d'être élaboré au niveau de la branche textile (y compris la confection) pour l'ensemble de la Région Nord - Pas-de-Calais et dont la presse locale s'est fait l'écho. Ce plan de formation est très important (1). Cependant, ce qui est intéressant d'analyser ici, dans notre démarche, c'est la manière dont, au niveau de la branche, on a pensé l'effort de formation (la façon dont le plan est mis en oeuvre concrètement étant une autre analyse). C'est un groupe composé de chefs d'entreprises, d'enseignants... qui a pensé le plan de formation. Ce groupe a travaillé pendant deux ans, en liaison avec l'Agence de l'Informatique, pour mettre au point un programme de formation. Si on analyse la manière dont ce groupe d'étude a pensé l'effort de formation, on est amené à faire les constats suivants (2) :

- Tout d'abord, préalablement à l'élaboration du programme de formation et, "tirant les conclusions des réflexions et enquêtes menées", le groupe d'étude

(1) en effet, il vient de faire l'objet de divers contrats d'engagement de développement de la formation entre l'Etat, la Région et la Profession représentée par un organisme de coordination : le Groupement Régional des Industries Textiles (GRIT). En outre, le plan de formation bénéficie d'un effort financier important puisqu'il correspond à un financement supplémentaire de la profession textile de l'ordre de 1% de la masse salariale accompagné d'un soutien financier de l'Etat et de la Région de 2 millions de francs en 1985. En trois ans, il est prévu de former aux technologies nouvelles 8 000 salariés du textile sur les quelques 72 000 que compte l'industrie textile régionale. On notera enfin que cet important effort de formation concerne, en outre la métallurgie et va toucher 2 600 des 10 000 salariés de ce secteur.

Source de ces informations : "la lettre de la Région Nord - Pas-de-Calais" mensuel n° 54 juin-juillet 1985.

(2) Ce qui suit résulte de l'analyse du "Catalogue des formations pilotes pour le textile" à destination des entreprises -GRIT- 11 février 1985.

exprime le premier souhait suivant qui marque singulièrement l'orientation de l'effort de formation : "privilégier -mais sans exclusive- l'encadrement et la maîtrise (1) : c'est elle qui devra préparer le terrain, il est indispensable d'élargir sa culture générale technique pour lui permettre d'animer le changement, de faciliter (voire même assurer) la formation de son personnel."

- L'analyse du contenu du programme de formation permet d'établir sa concordance avec la définition de son orientation initiale. En effet, tant sur le plan du niveau, du contenu et du nombre des stages proposés, c'est essentiellement au groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production -tel défini précédemment- que les formations s'adressent.

Ainsi, le plan de formation distingue quatre types de public susceptibles d'être concernés : les "ingénieurs et cadres", les "administratifs", l'"encadrement et la maîtrise", les "ouvriers". Trois niveaux de stage existent :

. le stage d'"initiation : préparer au changement", qui est destiné au plus grand nombre.

. le stage d'"approfondissement : connaître pour exploiter"

. le stage de "perfectionnement : maîtriser pour dépanner, assurer la maintenance, modifier, concevoir..."

Chacun de ces trois niveaux de stage comporte plusieurs modules de formation de contenu et de durée variables (de 16 à 40 heures (2)) s'adressant à différents publics. En croisant ces différentes données entr'elles, on établit que :

- Un seul niveau et module de formation (initiation aux technologies nouvelles) s'adresse aux ouvrier(els) de production.

- Deux niveaux et trois modules de formation s'adressent aux administratifs.

- Les trois niveaux et quinze modules de formation s'adressent à l'encadrement et à la maîtrise.

Par ailleurs, l'analyse de la conception des stages de perfectionnement est en elle-même intéressante. Ces stages concernent la "maintenance et le dépannage des matériels textiles modernes" et les automatismes. Ils s'adressent non seulement à la maîtrise et aux ouvriers d'entretien mais aussi

(1) Non souligné par nous.

(2) Nous ne connaissons pas la durée des stages de perfectionnement.

aux ingénieurs et cadres pour certains stages. Même s'il est prévu que ces stages de perfectionnement ne s'adresseront qu'à un "petit nombre de personnes spécialisées", il est particulièrement instructif de voir comment on pense ici à transmettre, par la formation continue, les mêmes nouveaux savoirs à des catégories sociales que le système de formation initiale et le système productif avaient différenciées.

Enfin, compte tenu des orientations de la formation au niveau de la branche ainsi que des pratiques passées de formation continue des entreprises, on peut faire l'hypothèse forte qu'elles vont aussi concentrer à l'avenir leur effort de formation sur le groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production.

Ayant joué jusqu'à présent un rôle essentiel, ce groupe continue à être assigné de ce rôle pour l'avenir. Cependant, il est appelé à être redéfini professionnellement et socialement compte tenu principalement des sollicitations nouvelles dont il est l'objet.

1.2. Des sollicitations nouvelles.

Bien que déjà polyfonctionnel, l'encadrement de la production fait l'objet de sollicitations nouvelles tant en ce qui concerne la gestion technique, la gestion économique que la gestion sociale.

1.2.1. La gestion technique.

Cette gestion technique concerne les moyens de production qu'il s'agit de maintenir en état, d'améliorer et de gérer en vue d'accroître leur productivité.

a) Maintenir en état : l'importance des temps des machines et de la fonction maintenance des équipements.

Le parc des machines nouvelles s'accroît et se complexifie.

Il s'accroît : c'est le résultat du fait que le textile est une industrie de plus en plus capitalistique. Le temps des machines devient prépondérant par rapport au temps des ouvriers ; les arrêts de matériel ont des incidences économiques de plus en plus importantes. Nous n'insisterons pas sur ce point. La sociologie du travail avait déjà noté en son temps (1), le développement de la fonction

(1) Voir les réflexions de P. NAVILLE in "Vers l'automatisme social", GALLIARD, 1963, ainsi que celles de TOURAINE in "L'évolution du travail aux usines Renault"

entretien -et des catégories sociales y afférant- eu égard à l'importance d'un bon fonctionnement des équipements. On se contentera simplement d'indiquer ici que, par rapport à d'autres industries, le textile est en train de connaître un processus d'automatisation qui est loin d'être arrivé à son terme. Par conséquent, l'évolution technologique ne peut qu'appeler le renforcement de la fonction maintenance et conforte dans leur rôle le personnel d'entretien.

Les machines nouvelles se complexifient : à la technique de base qui a été longtemps celle de l'industrie textile -la mécanique- se développent des techniques telles que l'électronique, l'électrotechnique... ainsi que les automatismes. Cette évolution pose donc le problème de la maintenance et du dépannage des matériels textiles modernes. N'insistons pas là aussi : il s'agit d'évolutions bien connues dans d'autres types d'industries. On notera toutefois que la politique menée par les entreprises semble être de ne pas recourir à la sous-traitance pour le travail de maintenance. Par ailleurs, la formation dispensée par les constructeurs est jugée nécessaire mais pas suffisante (1). Elle doit donc être complétée par l'acquisition et la maîtrise des nouvelles techniques : c'est l'objectif recherché par les stages de perfectionnement du plan de formation à trois ans. Leur intitulé est révélateur des nouveaux savoirs à faire acquérir par l'encadrement de la production.

b) Améliorer : la nécessité d'une incessante recherche d'améliorations des matériels.

Elle résulte tant à la fois de l'accélération du cycle d'innovation que des impératifs de gestion économique et concerne le matériel ancien comme le nouveau. Cette activité de recherche d'améliorations est très diverse. Sur le matériel ancien, il s'agira par exemple d'accroître sa productivité en effectuant une modification permettant d'augmenter significativement la vitesse des machines. Par ces améliorations, il est parfois possible de "rattraper" les performances de certains matériels plus récents. On notera ici que des investissements s'imposent à l'entreprise (cas de l'open-end ou des bobinoirs automatiques par exemple); d'autres, au contraire, sont moins évidents d'autant que les constructeurs présentent sur le marché des matériels nouveaux de plus en plus nombreux. Grâce à l'amélioration du matériel existant, l'entreprise peut ainsi reporter ses investissements, de manière plus judicieuse, sur d'autres équipements. (Et ceci est important lorsqu'on sait que le textile est appelé à maintenir voire accroître son niveau

(1) C'est une des conclusions du groupe d'étude qui a élaboré le plan de formation à trois ans.

d'investissements au cours des prochaines années).

En ce qui concerne les matériels récents ou nouveaux, il arrive que l'entreprise doit adapter le matériel aux types de produits fabriqués ou qu'elle cherche à fabriquer un produit nouveau qui la différencierait des concurrents. Bref, certaines machines offrent des potentialités qu'il faut explorer pour les exploiter, au besoin en les modifiant.

Un ingénieur est souvent responsable de cette activité de recherche d'améliorations. C'est lui qui impulse la réflexion et, pour aboutir, il doit généralement s'assurer du concours de l'encadrement de la production -notamment l'entretien- à qui le problème est posé.

Ce groupe socio-professionnel a donc un rôle important dans cette activité de recherche d'améliorations. Celle-ci est très certainement variable selon les ateliers et n'est pas une activité nouvelle dans le textile. Néanmoins, compte tenu des contraintes qui pèsent sur cette industrie, une telle activité est appelée à se renforcer, d'autant que des nouveaux moyens de gestion technique apparaissent dans les ateliers.

c) Un nouvel outil de gestion : l'informatisation des ateliers.

Par rapport à ce qui précède, l'informatisation des ateliers constitue l'élément nouveau majeur dans l'industrie textile (comme dans bien d'autres industries d'ailleurs). Si cet élément n'intervient qu'à ce stade de l'analyse (par rapport à la question des sollicitations nouvelles concernant l'encadrement de la production), ce n'est que dans le souci d'une plus grande clarté de l'exposé et de ce qui suit (la gestion économique). En effet, l'informatisation d'un atelier peut être très large et concerner non seulement les machines mais aussi la préparation du travail (ordonnancement, lancement, planning), les approvisionnements et les stocks (gestion des en-cours de fabrication), le suivi de fabrication (à quel stade se trouve la réalisation d'une commande ?), les résultats de la fabrication (quantité, qualité, délais)... Dans ce cas, on parle souvent de "gestion de production" dont la finalité est la recherche de l'optimisation de la production par une maîtrise des coûts. Cette "gestion de production" est donc par définition une gestion économique et c'est ce dernier terme que nous emploierons (voir infra 1.2.2). Par contre, l'informatisation d'un atelier peut ne concerner que les équipements (des bobinoirs automatiques par exemple) : il

s'agit alors, grâce à l'outil informatique, de rechercher les conditions optimales (par l'entretien, des réglages...) d'exploitation d'une machine. On parlera ici de gestion technique... mais sa finalité est économique puisque son but est d'accroître la productivité des machines, d'améliorer la qualité... De même une gestion technique d'atelier peut être reliée à une gestion financière, car elle permet de collecter les éléments nécessaires à l'établissement de la paie, notamment dans le cas du salaire au rendement. C'est donc indiquer ici que cette gestion technique n'est pas purement technique mais qu'elle débouche sur l'économique voire le social.

Le groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production -notamment l'entretien- fait donc l'objet de sollicitations nouvelles par rapport au développement des moyens de gestion.

1.2.2. La gestion économique.

Nous ne reviendrons pas sur ce que cette gestion comporte. On se contentera d'indiquer que la gestion économique concerne les ingénieurs et cadres mais aussi l'encadrement de la production notamment le contremaître. Il convient de l'impliquer dans l'utilisation d'un nouvel outil permettant d'assurer une gestion plus serrée des coûts dans l'atelier y compris les coûts en main-d'oeuvre. En effet, la gestion informatisée de la production permet de prévoir la charge de travail de l'atelier et d'en déduire au plus juste un volume de main-d'oeuvre nécessaire pour y faire face (ce qui n'est pas sans implications pour le groupe ouvrier -voir infra 3. 1). Au contremaître ensuite de gérer matériellement les moyens humains alloués c'est-à-dire d'assurer les tâches habituellement dévolues à la maîtrise (affecter des ouvriers aux postes de travail, pallier à l'absentéisme, gérer au quotidien les problèmes humains...). On en arrive donc à la question de la gestion des hommes.

1.2.3. La gestion sociale.

L'encadrement de la production fait l'objet, là aussi, de sollicitations nouvelles en ce qui concerne la gestion sociale. On vient de voir le rapport de cette gestion avec la gestion économique. Cependant, il convient à notre avis de replacer la gestion sociale dans le cadre plus large -et ici juridique- des Lois AURoux sur les nouveaux droits d'expression des salariés. En effet, c'est la maîtrise qui se trouve assignée du rôle d'animation des groupes d'expression et le responsable d'entreprise attend d'elle que l'on discute, dans les réunions

avec les ouvriers, "d'autres choses que de la vitre cassée ou du parquet qui glisse..."

Au bout du compte, et en reprenant les éléments précédents, apparaît ici l'extrême imbrication entre le technique, l'économique et le social. Si le chercheur les distingue, ce n'est vraiment que pour les besoins de l'analyse. Mais, c'est fondamentalement par rapport à l'importance qu'accorde l'entreprise à cette gestion d'atelier que le groupe socio-professionnel de l'entreprise de la production dans le textile est aujourd'hui remis en question au niveau même de son identité. Ce groupe va donc être recomposé professionnellement et socialement.

2. La recomposition sociale et professionnelle de l'encadrement de la production.

Pour préciser la manière dont le groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production va être recomposé, l'analyse se situera ici au niveau de l'entreprise étudiée (1). On mettra à jour sa logique de fonctionnement en la situant par rapport à celle de l'entreprise française telle a pu être définie dans les travaux du L.E.S.T. lors d'une comparaison France-Allemagne. Par ailleurs, nous tenterons de préciser les évolutions selon deux types opposés de gestion de la main-d'oeuvre : une gestion basée sur les critères d'ancienneté et d'expérience (§ 2.2.) et une gestion basée sur des titres scolaires (§ 2.3.) pour conclure sur l'existence ou non de nouveaux groupes socio-professionnels (§ 2.4.).

On notera cependant que les évolutions semblent difficiles à percevoir clairement et ce même pour les responsables de l'entreprise. Bien des hypothèses sont donc à émettre ; les résultats de l'analyse étant à considérer avec prudence. Pour résumer notre pensée, les évolutions sont tendancielle pleines de contradictions. Néanmoins, un fait semble acquis : le développement des différents aspects de la gestion d'atelier pousse à leur autonomisation.

(1) Cette entreprise dont la propriété est familiale, est une filature de taille moyenne et comporte deux établissements.

2.1. L'autonomisation des différents aspects de la gestion d'atelier

L'autonomisation des différents aspects de la gestion d'atelier conduit à confier la gestion technique aux ouvriers d'entretien d'une part ; la gestion économique et sociale au contremaître d'autre part.

Ainsi les ouvriers de l'entretien vont être formés à la maintenance et spécialisés sur un type de matériel pour en faire de "véritables techniciens". Dans cette évolution, il y a là tout à la fois une mise à l'écart du contremaître (qui intervenait dans l'entretien) et, pour les ouvriers, un élargissement de leurs connaissances (mécanique, électronique, électrotechnique... automatisme) ainsi qu'un retrécissement de leur champ d'intervention.

Le contremaître, quant à lui, sera un gestionnaire de son atelier mais sa légitimité professionnelle acquise du fait qu'il avait été un "ancien bon ouvrier d'entretien" semble remise en question aujourd'hui. C'est ici que deux discours contradictoires concernant l'évolution de la maîtrise apparaissent dans l'entreprise.

Le premier, celui du chef d'entreprise, indique que les futurs agents de maîtrise seront titulaires de B.T.S ou D.U.T et "uniquement gestionnaires". Mais ici pointe la différence : le responsable chargé du recrutement de cette catégorie de main-d'oeuvre envisage une "double maîtrise", eu égard les difficultés qu'il rencontre pour "attirer dans la profession" de jeunes techniciens supérieurs. L'une serait issue du tas et aurait quelques diplômes (C.A.P-B.E.P) ; l'autre serait beaucoup plus diplômée et recrutée à l'extérieur de l'entreprise.

L'existence de ces deux discours est révélateur du type de gestion de la main-d'oeuvre dans cette entreprise. Cette gestion est basée sur les critères d'ancienneté et d'expérience professionnelle.

2.2. Une gestion de la main-d'oeuvre basée sur les critères d'ancienneté et d'expérience professionnelle.

Par rapport à modèle global de fonctionnement de l'entreprise (gestion administrative et centralisée), celle étudiée se caractérise au contraire par une gestion décentralisée de sa main-d'oeuvre.

2.2.1. Une gestion décentralisée de la main-d'oeuvre.

On pourrait imaginer que le recrutement, la formation, la mobilité sont pensés, définis et pratiqués de loin par des individualités relativement étrangères aux réalités quotidiennes. On aurait donc un type de gestion très impersonnel, administratif et normatif. Dans cette entreprise il n'est rien. En effet, le chef d'entreprise est peut-être loin de la vie des ateliers et des problèmes qui s'y posent. Cependant plusieurs faits importants sont à relever. En tant qu'acteur, il participe activement à une commission formation en ce qui concerne l'avenir de la branche textile. D'autre part, s'il définit les grands objectifs d'emploi et de qualification, la décentralisation existe ainsi que la confrontation des discours sur certains points avec certains interlocuteurs. Ceci caractérise un type de gestion des hommes que l'on ^{ne} peut qualifier d'administratif et centralisé. Cependant, tout en étant chef d'entreprise, il est loin des réalités. Ainsi se comprend le discours d'un autre responsable, "homme de terrain", qui envisage une "double maîtrise". Les deux hommes s'opposent par leur identité et ceci permet tout autant de comprendre les divergences de point de vue. Le chef d'entreprise, "jeune dynamique", voyage beaucoup et notamment au Japon. L'autre responsable, au contraire, est un ingénieur âgé qui allait prendre sa retraite. Considérant cela, on ne peut dire quel discours l'emportera, mais ce qui apparaît certain est la décentralisation de la gestion humaine qui est loin de n'être que socio-normative et administrative.

C'est ainsi qu'il convient de souligner l'importance des qualités professionnelles dans l'identité de l'agent de maîtrise.

2.2.2. L'identité de l'agent de maîtrise : l'importance des qualités professionnelles.

Dans l'entreprise étudiée, il existe un espace professionnel de l'ouvrier d'entretien à l'agent de maîtrise. La qualification de ce dernier reposait certes sur son intégration à l'entreprise, mais il avait également acquis des titres de noblesse grâce à sa pratique professionnelle et son mérite personnel. Etre agent de maîtrise était une reconnaissance du dévouement pour l'entreprise. Cela signifiait tout à la fois intégration poussée à l'entreprise et qualité professionnelle ; cette dernière expliquant la légitimité du contremaître vis-à-vis des ouvriers. Si on était promu contremaître c'est donc qu'on le méritait

à ce double point de vue.

Mais avec le temps il fallut remplacer les ouvriers promus. L'identité de l'ouvrier d'entretien se modifia donc quelque peu : il était plus jeune, plus diplômé. Également, à une époque donnée l'entreprise marqua cruellement d'agents de maîtrise et certains ouvriers furent promus non pas vraiment sur la base de leurs qualités professionnelles. Enfin, compte tenu du développement des techniques, le contremaître pouvait avoir, au niveau de ses connaissances et qualités professionnelles, plus de lacunes que l'ouvrier d'entretien titulaire d'un C.A.P.-B.E.P. : sa légitimité professionnelle fut donc plus faible. Mais cette histoire relative au groupe socio-professionnel nous conduit à penser qu'on ne peut définir dans ce cas de façon rapide la qualification de l'agent de maîtrise comme étant uniquement sociale normative.

2.2.3. Reproduction des logiques passées et renforcement de la maîtrise.

Deux éléments nous conduisent à ce constat : d'une part, si les ouvriers d'entretien n'auront plus les mêmes perspectives de promotion, ils vont néanmoins continuer à bénéficier, comme par le passé, de la formation professionnelle continue. D'autre part, à l'époque de l'étude, l'entreprise devait embaucher un jeune contremaître titulaire d'un B.T.S. Réellement nous ne savions pas s'il allait être classé technicien, cadre, ou agent de maîtrise, toujours est-il qu'il était réfléchi sous l'appellation contremaître. Tout porte à penser que l'entreprise a fait appel à un "supplément de matière grise" et ce contremaître s'ajoute à la structure existante. Il s'agit donc d'un renforcement supplémentaire au niveau maîtrise. L'entreprise ne ferait donc que reproduire de façon plus forte sa structuration actuelle.

Ce constat rejoint celui des chercheurs du L.E.S.T. dans une étude récente. (1)

2.3. Une gestion sur la base des titres scolaires.

Cette gestion sur la base des titres scolaires suppose un changement de l'identité des acteurs.

(1) Sociologie du Travail 4 / 84.

2.3.1. Changement de l'identité des acteurs : la référence au titre scolaire.

Dans la société française et dans l'entreprise enquêtée, l'identité agent de maîtrise s'acquiert par rupture avec le groupe d'origine, celui des ouvriers. Désormais le contremaître le sera parce qu'il détient un diplôme (source de la supposée compétence) et qui plus est acquis par un passage dans les filières nobles (enseignement technique supérieur) de l'appareil scolaire. Nous ne savons pas ce que sera la mobilité de ce contremaître ni même si elle existera, et encore moins donc sur quelle base elle se fera. Mais s'il est vrai que le renouvellement des contremaîtres va se faire par appel au marché externe de l'emploi, et sur la base d'un diplôme élevé et général, la qualification change de nature. On assisterait à un changement profond de l'identité agent de maîtrise et dans la société et dans l'entreprise. Pourrait-on encore parler d'une qualification sociale normative, la référence au diplôme étant si pesante?

Il est vrai que des mobilités professionnelles se modifient (l'ouvrier d'entretien ne sera plus promu contremaître). Mais surtout, les hommes dans toute leur profondeur, en tant que construits sociaux ne sont plus les mêmes tout en ayant gardé la même "étiquette" (agent de maîtrise). Là est le fait majeur.

De même, si les contremaître actuels disparaissent à terme, peut-on encore dire que l'entreprise renforce sa structure hiérarchique ?

On entrevoit donc des mutations très profondes et on conçoit aisément l'existence d'un discours sur la constitution d'une "double maîtrise" dans l'entreprise. On ne peut faire facilement table rase d'un mode antérieur de fonctionnement de l'entreprise ni encore faire fi de l'identité des acteurs, d'autant que pointent ici des obstacles.

2.3.2. L'identité des acteurs et l'organisation de l'entreprise : des obstacles probables.

Le technicien supérieur n'est pas un contremaître. En effet, nous ne pensons pas qu'actuellement les jeunes titulaires d'un B.T.S ou D.U.T soient formés pour assurer des fonctions de gestion humaine et sociale, ni pour être avant tout sur les lieux mêmes de la production. Leur identité socio-professionnelle a été construite pour partie dans l'appareil scolaire. Or, la représentation socia-

le qu'on a tenté de leur donner d'eux mêmes et celle qu'ils se sont construits est-elle en rapport avec la fonction qui les attend dans l'entreprise ? Les responsables de l'entreprise ne cessent d'insister sur le fait que ces jeunes ne veulent ni aller en production ni avoir les problèmes liés au commandement. Ceci a quelque chose à voir avec l'identité de ces jeunes mais aussi avec l'organisation de l'entreprise. Sur ce dernier point, l'entreprise propose-t-elle une "carrière" professionnelle à ceux-ci ? Il nous semble plutôt qu'elle n'y pense pas actuellement. Par ailleurs, la production est quelque peu "dévalorisée" sur le plan organisationnel : ainsi elle est considérée comme étant "au service" et "sous-traitance" du commercial ; l'organigramme a été pensé, et construit en fonction de celui-ci, compte tenu de l'importance du rôle accordé au commercial. Il y a donc des obstacles certains.

Par ailleurs, dans la société française, le contremaître est tout autant celui qui joue sur les sanctions que celui qui a appartenu voire même qui se sent appartenir à la classe ouvrière. Il est tout à la fois "de l'autre côté" et celui qui "a su en baver". Il sait les mots justes qu'il faut prononcer en cas de découragement, de "coups durs" ou simplement chaque matin. Cette gestion très humaine, très quotidienne et pragmatique, le jeune titulaire d'un B.T.S ou D.U.T de fait ne la possède pas. Saura-t-il et pourra-t-il la posséder ? Pour certains ouvriers, ce type contremaître peut être la preuve vivante de leur échec social, alors que l'ancien contremaître témoignait d'une possible ascension sociale. Quelle légitimité ce contremaître aura-t-il pour les ouvriers ? Comment se fera-t-il admettre et reconnaître, s'il est tout ce que les ouvriers ne sont pas ?

Enfin on peut penser qu'à long terme tant quantitativement (à cause de la diminution du nombre d'ouvriers) que qualitativement (à cause de la gestion informatisée de l'atelier), la fonction de la gestion sociale dévolue à la maîtrise va se modifier et changer de nature. Mais pour autant, est ce que la gestion sociale dans ce qu'elle a de plus humaine et personnalisée va disparaître ? Dans le textile et l'entreprise étudiée, cette question n'est peut-être pas aussi aiguë. Pourquoi ?

- il existe sur les lieux de travail des "monitrices" ou "contredames" qui assurent une certaine gestion sociale des ouvrières. Mais il est possible également qu'elles disparaissent.

- une "double maîtrise" est envisagée. Si on pense que les rapports so-

ciaux de travail sont éminemment importants pour le bon déroulement de la production et si on sait également que cette entreprise ne souhaite pas démonter un travailleur collectif (ni sous-traitance, ni forme précaires d'emploi et main-d'oeuvre dûment choisie...) envers lequel elle déploie mille attentions il est probable qu'elle opte pour une solution mixte au niveau de sa maîtrise.

2.4. De nouveaux groupes socio-professionnels ?

Compte tenu de tout ce qui précède, il nous semble difficile de conclure sur l'existence ou non de nouveaux groupes socio-professionnels. Néanmoins, deux faits sont à souligner :

- Premier fait : l'existence de clivages plus profonds à la fois à l'intérieur même du groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production -tel que nous l'avions identifié au départ de l'analyse- mais aussi entre ce groupe et celui des ouvrier(e)s de production. En effet, à l'intérieur du groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production tout d'abord, il est clair que vont coexister (pour un temps ou pour toujours ?) différentes catégories de main-d'oeuvre : il y aura des contremaîtres issus du tas qui vont être plus distants professionnellement -voire socialement- à la fois des ouvriers d'entretien que l'entreprise va former pour en faire de "véritables techniciens" mais aussi de leurs "homologues" recrutés au niveau B.T.S ou D.U.T. Si, à long terme les "anciens" contremaîtres disparaissent, est-ce que les ouvriers d'entretien seront pensés, gérés de la même manière que les nouveaux contremaîtres ? Quels seront leurs rapports sociaux de travail ?... Bref, existera-t-il toujours un seul et même groupe socio-professionnel de l'encadrement de la production ? Ou bien est-ce qu'il y aura deux groupes différents que l'on pourra identifier en tant que tels ? Nous ne pouvons répondre et c'est en même temps, indiquer ici l'intérêt d'un suivi dans le temps de l'entreprise étudiée, pour faire le point sur les évolutions.

En ce qui concerne le groupe socio-professionnel des ouvrier(e)s de production, apparaît clairement le fossé qui va désormais le séparer de l'encadrement de la production : les ouvriers -y compris les monitrices- sont réellement mis à l'écart des mutations.

- Deuxième fait (conséquence du précédent) : les mobilités s'affaiblis-
sent alors que les acteurs et le contenu du travail changent ou sont remodelés.

En effet, les catégories composant l'encadrement de la production semblent se refermer sur elles-mêmes et les hommes prisonniers de leur position professionnelle. Il n'existera plus de promotions de l'ouvrier d'entretien à l'agent de maîtrise et ce dernier ne voit pas pour le moment s'ouvrir une "carrière" devant lui.

Le fait que les mobilités s'affaiblissent interpelle une fois de plus un modèle global de fonctionnement de l'entreprise. Si jadis l'homme passait d'un échelon à l'autre de façon normative, il semble qu'il n'en est plus ainsi désormais. La formation, qu'elle soit dispensée par l'entreprise (cas de l'ouvrier d'entretien) ou recherchée par des recrutements externes (cas des contremaîtres) devient un élément important dans la logique de gestion de l'entreprise. Nous sommes portés à penser que ceci semble se faire au détriment de la promotion.

Mais il est possible aussi qu'à long terme une filière professionnelle nouvelle puisse se redéfinir pour les ouvriers d'entretien. En effet, on peut penser que différents "niveaux d'intervention" correspondant à des échelons de classification différents puissent exister compte tenu de l'autonomisation et du développement de la fonction technique d'une part ; de l'évolution technologique des matériels d'autre part. Mais nous dépassons ici de très loin la pensée du chef d'entreprise et nous n'avons pas non plus d'éléments dans les conventions collectives concernant les ouvriers d'entretien.

3. L'évolution du groupe socio-professionnel des ouvrier(e)s de production.

Concernant ce groupe, on constate des évolutions de deux ordres :

- des évolutions manifestes : elles concernent la réduction du groupe ouvrier et la flexibilité de la main-d'œuvre.
- des évolutions "potentielles" : elles concernent la polyvalence et le recrutement d'ouvrier(e)s de niveau baccalauréat.

Ces deux types d'évolution se distinguent au regard des moyens que

met réellement en oeuvre l'entreprise pour les actualiser.

Nous choisissons d'insister sur les évolutions "potentielles" à partir d'une analyse de contenu de discours recueillis dans l'entreprise notamment lorsqu'ils abordent le problème de la responsabilité ouvrière. Ces discours sont en effet révélateurs de contradictions et réinterrogent par là-même les évolutions manifestes qui seront donc ici caractérisées rapidement.

& Les évolutions manifestes.

- La réduction du groupe des ouvriers. Devenant de plus en plus capitalistique et voulant gérer de façon plus serrée l'ensemble de ses coûts, l'entreprise envisage une réduction à terme du groupe des ouvriers dont il s'agit de diminuer le poids relatif. Elle est aussi amenée à rechercher une utilisation plus souple de sa main-d'oeuvre.

- La flexibilité de la main-d'oeuvre (1). Au niveau de la branche, il convient de relever l'important accord-cadre national (2) du 30 décembre 1980 sur la révision de la classification professionnelle des ouvriers. Il prévoit un regroupement des emplois selon treize catégories de qualification et crée le statut de polyvalent (3). Nous ne développerons pas ici l'analyse de cette nouvelle classification et de ce nouveau statut de polyvalent.

Dans l'entreprise étudiée, on notera que la question de la mise en place de ce nouveau statut de polyvalent ne se posait pas. Par contre, elle développait une polyvalence sur des postes de "techniques équivalentes" : c'est ce qu'on appelle les ouvrières "multi-postes". La mobilité est ici recherchée entre ateliers voire entre les établissements.

& Les évolutions potentielles.

Une notion nouvelle pointe dans le discours des responsables de l'entreprise : la responsabilité ouvrière. Celle-ci est mise en rapport avec le caractère de plus en plus capitalistique de l'entreprise. Si nous avons centré notre réflexion sur la responsabilité ouvrière, il est clair que cette notion n'est pas centrale dans les discours recueillis ; la préoccupation essentielle à ce jour étant le développement de la polyvalence qui rencontre une certaine résistance ouvrière.

(1) Sur ce point, voir M. AGNES "Flexibilité de l'emploi et mutations techniques" Contribution à la table ronde du 02 octobre organisée par le C.E.P.E.Q.

(2) C'est à la suite de cet accord-cadre qu'un certain nombre d'accords nationaux puis locaux de branches (19 branches au total) sont intervenus pour fixer leurs nouvelles classifications.

(3) L'ouvrier polyvalent doit être apte à occuper trois postes "de techniques différentes".

Dans un premier temps, nous chercherons à montrer en quoi cette responsabilité ouvrière est "nouvelle" (§ 3.1.) . Ensuite, nous mettrons à jour les logiques de fonctionnement de l'entreprise par rapport à ce groupe socio-professionnel des ouvrières de production et nous nous situerons par rapport à une cohérence spécifique et sociétale (§ 3.2.) . Enfin, nous nous interrogerons sur d'éventuelles contradictions voire d'éventuelles "exigences de reprofessionnalisation" (1) concernant les ouvrières. (§ 3.3.)

3. 1. Une responsabilité ouvrière nouvelle ?

Nous sommes ici en présence de deux types de discours -celui du chef d'atelier et celui du chef d'entreprise- qui s'ignorent. Ils ont la même origine : le coût de plus en plus important des machines et derrière ce coût, celui des pannes et arrêts. Ces deux discours aboutissent à des solutions différentes : l'un développe l'idée d'une polyfonctionnalité ; l'autre pose la question d'un éventuel recrutement au niveau baccalauréat.

En effet, dans le premier discours, celui d'un responsable d'atelier, l'idée d'un entretien préventif confié à la fabrication émerge. Cette idée est mise en rapport avec l'inattention et le manque de soins qui existeraient chez certaines ouvrières à l'égard des équipements. Egalement -mais beaucoup moins présent dans le discours-, la scission existant entre le contrôle qualité et la fabrication provoquerait un désengagement des ouvrières à l'égard de la qualité du travail et du produit. L'idée d'une double polyfonction est donc développée.

Dans le second discours, celui du chef d'entreprise il en va tout à fait différemment. Une responsabilité ouvrière nouvelle pourrait appeler à terme un recrutement d'ouvrières à un niveau baccalauréat.

Dans les années 60, les recherches de TOURAINE et NAVILLE avaient déjà insisté sur la notion de responsabilité. TOURAINE notait par exemple : "ce self contrôle s'explique en même temps par le souci de la qualité. Celle-ci certes dépend de moins en moins des qualités dépendant de l'O.S., mais elle dépend de l'attention portée par l'ouvrier au bon fonctionnement des machines, donc de son attitude au travail, de sa conscience professionnelle." (2)

(1) Expression de Philippe ZARIFJAN.

(2) Alain TOURAINE " L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault".
C.N.R.S. 1955 p° 170.

TOURAJNE mettait donc en rapport l'apparition de la notion de responsabilité avec les équipements et la qualité du produit. Selon lui la qualification devenait uniquement sociale et se résumait à travers cette notion.

Qu'y a-t-il donc de neuf aujourd'hui ? Deux faits importants viennent renforcer l'exigence de responsabilité :

- d'une part, la concurrence entre les entreprises se joue de plus en plus sur la qualité du produit.

- d'autre part, si NAVILLE pouvait noter que "La productivité dépend beaucoup plus de l'état de l'outillage que de l'effort du personnel ; celui-ci n'ayant pas d'action directe sur celui-là" (1), notre étude montre que désormais la productivité passe également aujourd'hui par un engagement optimal des machines, l'économie de matières premières et de capital constant. L'engagement des hommes peut donc être de moins en moins physique et avant tout subjectif : en témoigneront ci-après les moyens d'action mis réellement en oeuvre par l'entreprise ou qu'elle tente de se donner. Il nous semble qu'il ne s'agit plus uniquement comme l'indiquaient TOURAJNE et NAVILLE de veiller au "bon fonctionnement des machines" et à "l'état de l'outillage" mais d'être "totalement présent" dans une activité de travail et d'intérioriser les objectifs de l'entreprise (l'économie de matières premières, du capital constant...) ainsi que ses "contraintes économiques".

3.2.. La reproduction des logiques de fonctionnement passées.

Le fait que les évolutions envisagées (un recrutement ouvrier au niveau baccalauréat et le développement de la polyfonctionnalité) ne soient que potentielles, s'explique car cela supposerait de tels bouleversements que la solution choisie est de les envisager à très long terme. On solutionnerait donc d'abord les problèmes les plus immédiats (mise en place de la polyvalence) puis, d'ici 10 ou 15 ans, ceux que l'on entrevoit dès aujourd'hui. Or, il est clair que tout choix fait actuellement restreint le champ des possibles pour l'avenir. Et ce dernier est loin d'être infini. En effet, les alternatives sont limitées et tout porte à penser que les interactions entre la société et l'entreprise permettent d'expliquer le caractère "potentiel" d'évolutions envisagées. C'est tout à la fois l'identité des acteurs, les modes de gestion passés qui font ici obstacle.

11) NAVILLE "Vers l'autonomisme social" p°24.

3.2.1. Des obstacles évidents.

Concernant la polyfonctionnalité, les obstacles sont structurels et culturels :

- des obstacles structurels : il s'agit des problèmes de classification et de salaires, mais aussi de problèmes dont la solution ne peut être trouvée que par un dépassement de la division sexuelle du travail.

- des obstacles culturels : ceux-ci renvoient aux systèmes de normes et de valeurs propres à notre société. Le chef d'entreprise indique que les femmes "ne sont pas faites" pour effectuer des travaux d'entretien. Pour solutionner le problème de la responsabilité ouvrière, il faut peut-être selon lui recruter les ouvrières à un niveau baccalauréat. Les obstacles sont encore plus grands, le pas à franchir est immense ; les ouvrières détenant un niveau C.A.P. L'entreprise ne peut pas ni licencier ses ouvrières ni les former par la formation continue (compte tenu des coûts et des problèmes sociaux que cela engendrerait). La société ne possède pas non plus actuellement le type d'acteur visé par l'entreprise, car il est clair que si les futures ouvrières détiennent le niveau baccalauréat, il y a un changement profond de l'identité de l'acteur "ouvrier".

Par ailleurs, le discours du chef d'entreprise est très paradoxal. En effet, à l'avenir les ouvrières pourraient aussi devenir des manutentionnaires. Mais cela ne l'empêche pas toutefois de s'interroger : le niveau baccalauréat sera-t-il nécessaire pour que les ouvrières "comprendrent bien les responsabilités qu'on leur donne" ? L'avenir serait-il donc à des manutentionnaires dotées d'une responsabilité nouvelle qui appellerait un niveau baccalauréat ?

3.2.2. Les solutions recherchées.

Elles s'inscrivent dans le mode de fonctionnement passé et répondent à la propre cohérence de l'entreprise.

- la polyvalence : elle répond pour partie à la nécessité d'un engagement optimal des machines. Elle ne fait que se développer et n'est conçue actuellement que comme une additivité de postes équivalents (les "multipostes").

- une intrégration plus poussée à l'entreprise : celle-ci était déjà forte et risque de se développer. Les ouvrières vont suivre des stages "d'initiation à l'économie" (organisés et pensés par l'entreprise). Il s'agit

ici d'intégrer subjectivement les "contraintes propres à l'entreprise, de comprendre son rôle économique...". Nous mettons directement en rapport ce type de formation avec la question de la responsabilité. A la différence des ouvriers d'entretien, les ouvrières de production n'ont jamais bénéficié de formations qualifiantes. Il en va donc de même pour l'avenir.

- la modification des modes de rémunération : "la motivation" des ouvrières était recherchée dans le passé par le salaire au rendement. Aujourd'hui, ce mode de rémunération pose problème compte tenu de l'automatisation poussée des équipements. L'entreprise cherche donc de nouveaux modes de rémunération, non sans difficultés. Ceci signifie que "la motivation" des ouvrières et leur mobilisation sur les objectifs de l'entreprise passe toujours par le même canal : le salaire.

3.2.3. Cohérence spécifique - cohérence sociétale.

S'il fallait caractériser la gestion de la main-d'oeuvre ouvrière dans cette entreprise, nous dirions qu'elle est très personnalisée reposant sur des critères subjectifs voire même affectifs. On ne peut dire que le chef d'entreprise se comporte en administrateur lointain de ce groupe socio-professionnel. D'une part - nous l'avons indiqué - les deux discours évoqués s'ignorent, mais, si on considère les évolutions de façon dynamique, rien n'indique que les discours ne puissent se confronter et qu'un cloisonnement ne se produise entre le contrôle, l'entretien, et la fabrication. Egalement, le chef d'entreprise a conscience qu'un changement (recrutement au niveau baccalauréat) ou un remodelage (formation continue pour atteindre un tel niveau) des acteurs est une utopie compte tenu des modes de gestion passés de l'entreprise et de l'industrie textile. Discutant et réfléchissant avec les collègues de la profession, il constate que ceux-ci ne le soutiennent pas dans l'idée d'une élévation du niveau de formation des ouvriers et qu'ils n'en voient pas l'intérêt. Mais il est clair que les discussions existent dans cette entreprise et les individualités se côtoient fréquemment ; l'organisation étant très souple et les relations très personnelles.

Un autre fait important indique, selon nous, que nous ne sommes pas ici en présence d'une gestion purement administrative de la main-d'oeuvre ouvrière. Une ancienne ouvrière désormais classée cadre intervient largement dans le recrutement, la formation des ouvrières et même si elle ne définit pas les grands

objectifs d'emploi, elle a pu parfois les influencer. D'autre part son rôle est également considéré comme essentiel au niveau des relations sociales dans cette entreprise où, du cadre aux ouvrières, presque tous les individus s'appellent par leur prénom. Dans une telle organisation les ouvrières sont parfaitement connues jusque et y compris dans leur vie privée.

Si on admet que la qualification dans la société est avant tout de nature sociale-normative, ceci est vérifié dans le cas présent. La polyvalence est conçue -nous l'avons souligné- comme une additivité de postes ; par la formation continue est recherchée une intégration plus forte à l'entreprise. Sur ce dernier point on peut dire que la qualification des ouvrières devient encore plus normative. Tout se passe comme si l'entreprise ne reconnaissait que la socialisation qu'elle contrôle et qu'elle dispense. Les ouvrières sont en grande partie, d'anciennes apprenties issues d'un centre d'apprentissage situé sur les lieux mêmes de l'entreprise. Des liens très étroits unissent donc ces deux organisations. Les élèves-apprenties (futurs ouvrières de l'entreprise pour celles qui seront recrutées) sont suivies dès leur arrivée dans le centre d'apprentissage avant d'être prises en charge par une structure forte d'encadrement et de mise au travail. De plus, on ne recherche même pas à recruter des ouvrières issues des entreprises textiles voisines qui ferment leur porte (il faut dire aussi qu'au cours de ces dernières années les promotions sortant du centre d'apprentissage permettaient de répondre très largement aux besoins en main-d'oeuvre de l'entreprise).

...3.3. Des contradictions et des "exigences de reprofessionnalisation" des ouvrières ?

Le développement de la polyvalence et la mise à l'écart (à ce jour) de la polyfonctionnalité semblent approfondir des contradictions et en développe de nouvelles.

En ce qui concerne la polyfonctionnalité, il existe de réels problèmes dans les ateliers compte tenu de la scission entre l'entretien, la fabrication et le contrôle, et ce notamment au niveau de l'entretien. Ainsi, les ouvriers d'entretien indiquent être sans cesse dérangés pour des pannes bénignes que les ouvrières pourraient réparer. Ceci rend difficile l'exercice de leur propre acti-

tivité et surtout les empêche de la planifier. Or, si l'entreprise mise au niveau de l'entretien sur "de véritables techniciens" sans confier aux ouvrières quelques responsabilités à ce niveau, ne risque-t-elle pas d'aggraver les problèmes actuels ? En développant la polyvalence l'entreprise ne joue-t-elle pas avec le feu, et ceci à divers points de vue ?

A l'époque de l'enquête, il existait une résistance ouvrière réelle à cette forme de flexibilité de la main-d'oeuvre. Les raisons sont profondes car c'est tout à la fois un rapport à l'entreprise, un rapport aux machines et en partie l'identité ouvrière que sont ici en jeu.

- En ce qui concerne l'appropriation que les ouvrières se sont construites de leur activité; la polyvalence conduit à la destruction des collectifs de travail et des relations sociales au travail. Or, ces éléments ont toujours été considérés comme très importants par l'entreprise. Si les ouvrières refusent les permutations de postes, cela a à voir avec la perte d'un cadre et d'une ambiance de travail, mais également avec la peur "de ne pas savoir bien faire" le travail. Ne s'agit-il pas là d'une "conscience professionnelle" élevée, élément que l'entreprise recherche au travers de la notion de responsabilité ? Pour ce qui est de l'appropriation qu'elles ont de leurs machines, si les ouvrières ne savent dépanner leurs machines il n'en demeure pas moins qu'elles leur accordent attention et soin. Elles indiquent que celles-ci sont "abimées", qu'elles ne "fonctionnent plus comme avant" lorsqu'en cas d'absence des camarades les ont remplacées. On peut se demander si viser un engagement optimal des machines par le biais de la polyvalence ne peut pas aboutir également à leur détérioration plus précoce. Le rapport des ouvrières aux installations risque d'être encore plus distant.

- S'agissant de l'identité des ouvrières, et le rapport à l'entreprise : les ouvrières peuvent se sentir non indispensables pour l'entreprise et dévalorisées dès lors qu'on les permute systématiquement d'un matériel à l'autre voire même entre établissements. Ainsi, quel sens les ouvrières vont-elles donc pouvoir donner à leur activité ? Comme le signalait TOURJINE, " le travail qui techniquement n'a aucun sens est inhumanité pure, reçoit son seul sens du milieu social et du système social de valorisation auxquels il est lié..."⁽¹⁾ De fait l'entreprise

(1) p° 42 op. cit.

tente de mettre au point de nouvelles formules de salaires modifiant le salaire au rendement. Cela répondra-t-il aux objectifs d'une nouvelle responsabilité ? Elle tente aussi une socialisation nouvelle et plus forte de sa main-d'oeuvre ouvrière. Ne vaudrait-il pas mieux qu'elle redéfinisse un espace de qualification pour les ouvrières car pour reprendre TOURAINE : "comment aurait-il le sens de la responsabilité cet ouvrier qui n'a pas de responsabilité car il n'a pas d'initiative" ? (1)

L'entreprise pourrait confier des tâches d'entretien aux ouvrières ; la question de la polyfonctionnalité émergeant de la vie même des ateliers. Mais dans la logique qui est la sienne il ne s'agirait ici que d'une additivité de tâches et non d'une authentique "reprofessionnalisation".

Pour aboutir à celle-ci il faudrait qu'elle modifie radicalement ses modes de fonctionnement et de gestion passés. Les postes occupés par les ouvrières sont de types "cul de sac" (2) pour reprendre une expression de B. CORJAT caractérisant les industries de série. Nous ne pensons pas que l'ajout de tâches d'entretien modifiera cet état de choses. Tout au plus pourrait-il avoir une certaine continuité entre les activités des ouvrières et celles des ouvriers "techniciens" de l'entretien. Ceci n'est alors certes pas à négliger compte tenu des nouveaux objectifs d'engagement optimal des machines. Mais en aucun cas cela signifie une "reprofessionnalisation". Depuis bien longtemps les formes "métier" et "profession" de l'activité de travail ont disparu : faut-il donc les rechercher aujourd'hui ? La question qui nous paraît essentielle pour cette entreprise est celle de la recomposition de son travailleur collectif, ce sur quoi nous insisterons dans la conclusion.

(1) p° 80 op. cit.

(2) B. CORJAT "Ouvriers et automates" p' 70 in "Usines et ouvriers. Figures du nouvel ordre productif." MASPERO. Collection "Luttes sociales". PARIS. 1980

CONCLUSION :

Au coeur de la réussite économique de l'entreprise : les hommes. Si tel est le discours recueilli, l'analyse du fonctionnement et des modes de gestion de l'entreprise le confirme. Entreprise de taille moyenne, familiale et paternaliste, les ouvrières y sont dûment sélectionnées, parfaitement connues et gérées au plus près de leur vécu. L'encadrement de la production a contribué à leur transmettre cet "esprit de dévouement" qu'on leur avait à lui-même préalablement transmis. La socialisation très poussée des différents acteurs à l'entreprise est un élément fondamental de sa réussite économique.

Certes la notion de responsabilité apparaît dans le discours de certains responsables, mais pour l'apprécier réellement elle ne peut être distinguée de faits importants en corrélation : cette entreprise, tant socialement qu'économiquement, n'a pas connu à ce jour de problèmes fondamentaux. Ceci est à mettre en rapport avec le "facteur humain". La socialisation de la main-d'oeuvre a, semble-t-il jusqu'à ce jour été un outil efficace. Alors que la qualité du produit devient importante, il n'existe ici aucun "problèmes de qualité". Les taux de déclassement et de réclamations clients sont très très faibles.

Rien n'indique que l'entreprise ne puisse résoudre en reproduisant ses logiques passées la question de la responsabilité ouvrière. En effet, selon nous, il se peut que celle-ci passe par une socialisation nouvelle et plus forte des ouvrières à la vie de l'entreprise. Nous pensons qu'elle ne passe pas par une augmentation du niveau de formation générale avant tout. D'une part, cette responsabilité ne se résume pas dans des savoirs scolaires. D'autre part, elle ne correspond pas non plus à un contenu de travail qui se serait radicalement modifié et nécessiterait des connaissances générales importantes.

En fait les problèmes fondamentaux sont ailleurs. S'il est vrai que l'entreprise tend à ce jour à reproduire ses logiques passées, il n'en demeure pas moins que si on envisage les évolutions à long terme et de façon dynamique elle risque d'être en contradiction avec elle-même. De tout temps elle a cherché à stabiliser un travailleur collectif qu'elle avait dûment construit, à préserver l'expérience collective de travail acquise au cours de longues années ainsi que

la paix sociale. Comme nous l'avons montré, en développant la polyvalence elle peut déstructurer des collectifs de travail et au-delà modifier le rapport des ouvriers à l'entreprise. Les choix qu'elle risque d'effectuer posent le problème de l'articulation des différents membres du travailleur collectif. Les différents groupes socio-professionnels identifiés se distancieront peut-être. Entre une maîtrise recrutée à un niveau B.T.S ou D.U.T, des ouvriers d'entretien devenus "d'authentiques techniciens" et des ouvrières multi-postes responsables mais sans aucune initiative, les écarts s'approfondissent. Rien ne permet d'indiquer que les différents groupes socio-professionnels resteront en l'état où ils sont et d'autres groupes peuvent apparaître (les ouvriers d'entretien sont certes qualifiés de techniciens mais leur identité socio-professionnelle n'a rien de comparable avec celle d'un contremaître B.T.S)

Si l'on veut bien admettre que la productivité et la compétitivité d'une entreprise dépendent non seulement des techniques qu'elle met en oeuvre et des investissements réalisés, mais aussi des formes d'articulations, séparations, combinaisons sociales au travail, il nous semble que l'entreprise peut à long terme s'acheminer vers certains problèmes alors même qu'elle a toujours été attentive à la cohésion de ce travailleur collectif. Tout dépendra des solutions qu'elle donnera aux problèmes posés : maintien d'une maîtrise issue du tas, développement de la polyfonctionnalité... toutes options qui permettraient de conserver les articulations nécessaires aux différents membres du travailleur collectif, de combiner certains types de savoir et d'expériences plutôt que de les isoler radicalement ainsi que de maintenir un certain type de climat social et rapports sociaux dans l'entreprise et sur les lieux mêmes de la production.

**LABORATOIRE DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, DE L'EDUCATION ET DE L'EMPLOI
LABORATOIRE D'ANALYSES DES SYSTEMES DE TRAVAIL - LILLE**

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**FLEXIBILITE DE L'EMPLOI ET MUTATIONS TECHNIQUES
LE CAS D'UNE ENTREPRISE TEXTILE**

M. AGNES

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

La flexibilité de l'emploi est un thème qui retient de plus en plus l'attention. Le succès du discours sur les "charges excessives des entreprises" aux effets dévastateurs dans la concurrence économique et l'existence d'un chômage important, laissent généralement penser qu'il est temps de réduire des rigidités que deux décennies de croissance auraient contribué à ériger.

Derrière cette profusion de constats aussi tranchés qui fonctionnent comme autant de révélateurs des dysfonctionnements actuels, il apparaît évident que les pratiques de gestion des entreprises évoluent. Toutefois, il existe un danger certain à croire que toutes les entreprises seraient tenues, sous peine de disparition, à développer des politiques qui, à divers égards, ne sont pas l'apanage de la période actuelle. (A ce titre, les années d'après-guerre ont semble-t-il fait oublier que chômage, mobilité et instabilisation de la main-d'oeuvre ne sont que les formes normales d'existence du salariat).

L'objet de cette note sera d'analyser comment, au niveau d'une entreprise déterminée, le problème de la flexibilité émerge et prend forme. Il s'agit de montrer qu'il n'existe pas en la matière de déterminisme mais, au contraire, que les inflexions intervenues dans les modes de gestion de l'emploi dépendent de l'environnement de l'entreprise ainsi que des pratiques développées auparavant. En conséquence, la flexibilité peut prendre des formes tout-à-fait originales.

Nous cernerons les contours de cette flexibilité pour analyser, par la suite, ses modalités d'application en tenant compte du contexte spécifique et des éventuelles résistances que sa mise en place peut générer.

I - LA FLEXIBILITE : EMERGENCE DU PHENOMENE

L'observation, dans le cadre du dispositif "Emploi-Travail", d'une entreprise de la branche textile (filateur de coton) peut permettre de tester l'idée selon laquelle la flexibilité de l'emploi constituerait l'objectif principal des nouvelles politiques de gestion de la main-d'oeuvre. En effet, l'assimilation de la branche textile aux "secteurs économiques en difficulté" incite à penser que l'inflexion des modalités de gestion de l'emploi constitue un des points nodaux de sa stratégie. De plus, les mutations actuelles (passage à une industrie de capitaux) risquent de s'accompagner de l'apparition de sur-effectifs dont la rétention au sein de l'entreprise ne peut, en l'état actuel, que s'avérer coûteuse.

Toutefois, si tentative de flexibilisation il y a, il reste à en définir ses formes. Assurer que le mode dominant de gestion de la main-d'oeuvre n'a plus cours peut s'appuyer sur la reconnaissance sociale dont jouit aujourd'hui la flexibilité (l'échec momentané des discussions patronat-syndicat ne saurait constituer qu'une péripétie). On peut tenir pour acquis que les politiques actuelles évoluent vers la recherche d'une mobilité plus intense des forces de travail, moyen d'accroître la sélection opérée par les firmes. Néanmoins, le débat sur la flexibilité a le mérite de faire émerger le problème central du coût attendant à l'usage de la main-d'oeuvre.

On peut estimer que la nécessaire compression des coûts de main-d'oeuvre appelle un réaménagement profond des modes de gestion et de mise au travail. Cet objectif n'est pas un problème nouveau. En tant que charge pour l'entreprise, celle-ci a toujours intérêt à réduire ses coûts de production (et donc ses coûts de main-d'oeuvre). Toutefois,

la montée des incertitudes (contraction des débouchés, exacerbation de la concurrence) impose de reformuler les éléments qui président au choix des entreprises.

Si on essaie de voir concrètement comment s'opèrent ces modifications, on peut relever deux formes principales :

- La première est celle qui vise à substituer le capital au travail. Dans ce sens, les processus techniques sélectionnés limitent la part du travail direct. L'objectif est d'accroître la productivité du travail et de rendre plus souple et plus fluide des installations dont la rigidité peut constituer un obstacle au développement de produits dont la durée de vie moyenne diminue.
- La seconde exprime, à technique donnée, que l'adaptation des coûts totaux (liés à l'utilisation de la main-d'oeuvre) au volume d'activité ainsi que leur limitation doit être recherchée. L'objectif idéal serait de rendre constant le coût unitaire de main-d'oeuvre ($\frac{\text{coût de main-d'oeuvre}}{\text{production}}$) afin de limiter l'impact des fluctuations d'activité non prévisibles mais inhérentes à la période actuelle. Il importe toutefois de tenir compte de la totalité de ces coûts : coût d'entrée, de sortie et d'usage (1).

Même si conceptuellement ces deux formes se différencient, on doit noter qu'elles entretiennent entre elles des relations assez fortes. Ainsi, et à titre d'exemple, la mise en place d'un nouveau procédé de production nécessite de façon concomitante de former une main-d'oeuvre ne possédant pas le savoir-faire adapté. Il s'agit ici de "transformer"

(1) Sur ces composantes ainsi que sur le problème de la limitation et de la constance du coût unitaire. Voir F. STANKIEWICZ : "Economie du Chômage et de l'Emploi". Cujas. 1984 et plus particulièrement pp. 178-182.

les qualités des forces de travail (1). Cette transformation s'accompagne d'un coût qui peut s'avérer prohibitif selon les caractéristiques de la main-d'oeuvre en place. Dans ce cas, l'embauche de nouvelles forces de travail plus adaptables peut être envisagée. Toutefois, il faut tenir compte du coût de sortie des anciens salariés et d'une législation qui peut interdire ce type de substitution. Ainsi, une modification du support technique de production peut être l'occasion de voir émerger le problème de la flexibilité à condition que certaines contraintes soient levées. Il s'avère d'ailleurs que ce terme de flexibilité est opposé à toutes les rigidités qui paraissent générées par les règles du système de protection sociale ou de législation du travail (2).

On peut définir la flexibilité comme le moyen d'abaisser et de rendre stable le coût unitaire de main-d'oeuvre dans un univers incertain marqué par les fluctuations momentanées de la demande. Cette définition générale doit être affinée par la prise en compte pour chaque cas concret des contraintes enserrant l'activité de l'entreprise. Ainsi, il est essentiel d'intégrer dans le raisonnement : les caractéristiques du produit (saisonnier, standardisé), l'état de la demande (carnets de commande mais aussi exigences particulières des clients), les mutations techniques et leurs implications (vitesse d'amortissement, obsolescence) et la marge de manoeuvre de l'entreprise dans sa gestion de l'emploi (turn-over, absentéisme, climat social, volonté d'intégration du personnel, état du marché local du travail). L'agencement et le poids de chaque contrainte interféreront sur les stratégies qui, en toute rigueur, peuvent être opposées d'une entreprise à l'autre. En tout état de cause, leur dénominateur commun sera de rendre parallèle les évolutions du coût total et du volume d'activité.

(1) "Par le choix de ce terme (la transformation) nous voulons évoquer bien sûr la manière dont sont reproduites les qualifications. Cette reproduction se fait par l'apprentissage, "la formation". Mais nous voulons insister, sur l'endogénéité de cette reproduction : sous un certain aspect, le système économique produit les qualifications du travail comme les industries de transformation fabriquent des objets". N. VANECCLOO : "Théorie de la transformation de la main-d'oeuvre". *Economica* 1982 p. 4.

(2) Voir R. BOYER : "Les transformations du rapport salarial en Europe depuis une décennie. Convergences et spécificités nationales, formes et effets de la flexibilisation. Quelques éléments de synthèse". Journées d'Economie du Travail. Grenoble 1985.

Toutefois, des résistances peuvent apparaître. Elles émanent des salariés mais aussi de la direction pour qui la révision des modes de gestion peut paraître un obstacle difficile à contourner. Ainsi, si des formes de flexibilité sont mises en oeuvre, il n'est pas sûr qu'elles s'accompagnent d'une instabilisation de la main-d'oeuvre. Il apparaît dès lors que la flexibilité de l'emploi peut s'accompagner d'un maintien d'une politique de stabilité du personnel. Ce schéma est rendu possible par une modification de l'organisation du travail alliée à une mutation de processus techniques tendant à être plus flexibles.

L'étude d'un cas concret marqué par des conditions particulières de gestion de la main-d'oeuvre est à cet égard éclairant du non-déterminisme des modifications en oeuvre.

2 - La "nécessaire" flexibilité de l'emploi

L'industrie textile est marquée par une triple évolution : "une diminution de la quantité de force de travail employée ; en accroissement de la valeur du capital constant fixe à avancer ; et surtout, une transformation radicale de la structure des coûts de fabrication, qui traduit les deux phénomènes ci-dessus"(1). Ce constat porté sur l'évolution de cette industrie s'applique à l'entreprise étudiée. La transformation de la structure des coûts est déterminante quand on s'interroge sur les fondements des politiques de main-d'oeuvre élaborées. Dans le cas précis de notre observation qui concerne un filateur de coton, il est indéniable que cette transformation s'opère dans un cadre bien déterminé. Ainsi, l'entreprise doit diminuer ses coûts de main-d'oeuvre sans recourir aux licenciements et aux formes précaires d'emploi. Le maintien d'une certaine paix sociale et de la cohésion du collectif de travail étant semble-t-il à ce prix, il est intéressant de relever les formes originales que prend la flexibilisation de l'emploi. Il faut pour se faire analyser les formes "traditionnelles" de gestion de la main-d'oeuvre et les mutations auxquelles se trouve confrontée l'entreprise.

2.1. Les modalités traditionnelles de gestion de la main-d'oeuvre

Si le turn-over ne constitue plus réellement un problème (réduction des départs volontaires depuis la crise et stabilisation dans l'activité des femmes âgées de 25 ans et plus, catégorie importante ici), il en est différemment de l'absentéisme. Celui-ci représente une contrainte dans la mesure où le processus de production

(1) B. BOUSSEMART : "Industrie de main-d'oeuvre et division internationale du travail. L'avenir de l'industrie textile de la région Nord - Pas-de-Calais." Thèse d'Etat ès Sciences Economiques. Paris X. Décembre 1984. p. 173.

peut être bloqué si son taux atteint des niveaux trop élevés. En effet, conçue sur le mode "un ouvrier - un poste de travail", l'organisation du travail est susceptible d'engendrer des ruptures dans une industrie où la main-d'oeuvre présente un taux d'absentéisme élevé (à relier à l'importance du travail féminin). Afin de pallier cet inconvénient, l'entreprise a choisi de calculer, par service, ses effectifs "au maximum". Ceci permet conjointement de pourvoir au remplacement d'un(e) ouvrier(e) de production absent(e) et d'être en mesure de répondre avec célérité aux pointes d'activité spécifiques à l'activité même de la filature (1). A l'inverse, il n'est pas rare que surviennent des creux d'activité dont certains sont parfaitement prévisibles (ils atteignent 4 mois pour le bobinage à écheveaux). Durant ces périodes, les ouvriers des salles de production affectées sont occupés à des travaux de petit entretien (nettoyage, peinture....).

Le problème central est donc celui de la fixité sur un poste des ouvriers de production et de l'absence de mobilité entre services. Le "calcul au maximum" qui en découle peut a priori être considéré comme incohérent. Les charges qui pèsent sur l'entreprise sont en effet susceptibles de s'avérer prohibitives. Toutefois, sous la contrainte de répondre rapidement aux commandes et sur un marché où se pose avec acuité le problème de la concurrence, un absentéisme élevé lors des pointes d'activité peut être synonyme de perte de parts de marché difficiles par la suite à reconquérir. Un volant de main-d'oeuvre apparemment inutile par rapport aux capacités de production s'avère dès lors déterminant. Ainsi, si le coût total de main-d'oeuvre croît, il n'est pas sûr que le coût unitaire soit plus élevé que celui qui s'imposerait avec un effectif réduit (du fait de la contraction des débouchés qui

(1) L'entreprise située en amont du processus de production est tenue en effet de répondre aux commandes des filateurs et des tisserands. Ces derniers, qui ne lui achètent que du fil, doivent suivre rapidement l'évolution des modes. Il en va de même pour le fil à coudre dont le niveau des ventes est difficilement prévisible.

s'en suivrait). "Le calcul au maximum" peut être, si on le rapporte à la production réalisée sur le marché, un calcul au minimum des coûts unitaires. Ceci est d'autant plus vrai si on considère que l'entreprise exerce son activité dans une dynamique concurrentielle qui lui impose de conquérir de nouveaux marchés, conditions de sa survie ultérieure. Il est des situations où un calcul au plus juste s'accommode mal des exigences qu'impose une production soumise à de fortes fluctuations d'activité.

Bien entendu, cette stratégie est commandée par l'absence de polyvalence des ouvriers de production. Toutefois, on peut estimer que le recours aux formes précaires d'emploi permettrait de lier les évolutions des volumes d'activité et de main-d'oeuvre. Ce n'est pas le cas ici. En effet, la spécificité de l'activité et la politique d'intégration du personnel prônée par la direction empêchent le recours à une main-d'oeuvre "secondaire". La nécessité de fournir des produits de haute qualité et de minimiser les défauts ou les rebuts sont difficilement compatibles avec une mobilité trop importante génératrice, par ailleurs, de coûts liés à l'apprentissage du métier. Plus fondamentalement, il existe une volonté évidente de maintenir une certaine cohésion du collectif de travail basée sur l'intégration des salariés dans l'entreprise ("l'esprit maison"). C'est d'ailleurs un des éléments évoqués par le chef d'entreprise pour expliquer les résultats qu'obtient la firme. De même, et suivant cette logique, le recours aux licenciements est prohibé et l'embauche des ouvrières de production s'effectue par le biais d'un centre d'apprentissage alors qu'existent sur le marché du travail des ouvrières expérimentées licenciées d'autres entreprises.

Il apparaît que la fixité sur un poste de travail est intimement liée aux conditions particulières dans lesquelles s'exerce l'activité. En effet, le caractère déterminant de la qualité du produit

allié à la rapidité de satisfaction des commandes imposent de posséder une main-d'oeuvre spécialisée sur un emploi spécifique. Cette exigence est toutefois moindre dès que les mutations techniques permettent de rendre plus lâche le lien production effectuée - participation du travail humain. Elle devient même contraire aux intérêts de l'entreprise si les nouvelles installations supposent, pour fonctionner en continu, de remobiliser la main-d'oeuvre et de refondre l'organisation du travail sans recourir pour autant aux licenciements (la volonté de maintenir la "paix sociale" continuant de prévaloir).

2.2. Le passage à une industrie de capitaux : l'émergence de nouvelles contraintes

La substitution du capital au travail (ou si on préfère la diminution de la part du travail direct dans le produit total) est impulsée par la contrainte de limiter les coûts totaux ainsi que par la nécessité de multiplier les gammes de produits à durée de vie plus courte et requérant des équipements plus flexibles. Les lourds investissements consentis supposent, pour être amortis, que la durée d'utilisation des machines soit maximale. C'est ici qu'apparaît un double effet lié à la mise en oeuvre de ces techniques : elles nécessitent moins de travail par unité produite mais elles supposent de recourir à de nouvelles équipes afin de fonctionner au maximum. Il semble que le premier effet l'emporte sur le second même si celui-ci permet d'absorber une partie de la main-d'oeuvre devenue excédentaire. Toutefois, sans recourir aux licenciements, l'objectif avoué est de réduire à terme le groupe des ouvriers de production grâce aux départs naturels. Il faut pourtant que l'entreprise compose avec ses sureffectifs ou ses réserves de main-d'oeuvre momentanément inutilisées. Ces derniers permettraient auparavant de parer, par service, l'absentéisme. Leur rôle va évoluer dans une période où l'entreprise est tenue, pour amortir ses équipements, d'éviter tout creux d'activité préjudiciable à sa rentabilité.

Dans ce cadre, elle est tenue d'élaborer une voie médiane susceptible de garantir la continuation de l'ancien mode de gestion de la main-d'oeuvre (stabilisation). La mise en place d'une nouvelle organisation du travail est perçue comme le moyen de remobiliser une main-d'oeuvre sous-employée. Il s'agit de maximiser la quantité de travail effectuée des effectifs présents ce qui revient à accroître la production par tête et donc à limiter le coût unitaire de main-d'oeuvre.

En effet, la substitution du capital au travail n'induit un allègement des coûts totaux (via l'augmentation de la productivité) que si les équipements sont suffisamment engagés. Cet objectif ne peut être atteint que par une multiplication des gammes de produits assez compétitifs pour être réalisés sur le marché. Le plein emploi des capacités de production n'est toutefois réalisable que si l'absentéisme dans un service peut être pallié par le transfert d'ouvriers de production inoccupés dans d'autres ateliers. L'intensification du travail ainsi obtenue s'accompagne d'une remobilisation du collectif de travail.

Il s'agit de rechercher une plus grande malléabilité dans les conditions d'emploi de la main-d'oeuvre en repensant les formes de mise au travail et en délaissant pour partie le critère "un ouvrier - un poste de travail".

Cette stratégie permet d'éviter l'instabilisation d'une partie du collectif ouvrier. En effet, elle ne se réduit pas à adapter simplement les volumes de main-d'oeuvre et d'activité par une réduction des coûts de sortie (recours aux missions d'intérim ou aux contrats à durée indéterminée) ou des coûts d'usage (limitation des

charges salariales) bien qu'elle induise une compression du coût total unitaire. On doit toutefois noter que ce schéma s'applique à une entreprise capable d'accroître ses parts de marché même si elle est soumise à de fortes fluctuations d'activité.

Par ailleurs, comme nous allons le voir maintenant, cette mutation s'accompagne d'une refonte des outils de contrôle et de planification de la production.

3 - Les moyens de la flexibilité

L'introduction de nouveaux matériels textiles permet d'accroître la productivité du travail et de diversifier les produits (équipements plus flexibles) ce qui constitue un élément non négligeable de différenciation entre producteurs. Toutefois, les potentialités ouvertes en termes de réduction des coûts et de délai de réponse aux commandes ne doivent pas être inhibées par une organisation du travail inadaptée qui limiterait le temps d'utilisation des machines.

La polyvalence est présentée comme le moyen privilégié de satisfaire à cette exigence. L'abandon du critère "un travailleur - un poste de travail" et l'adoption d'une mobilité entre ateliers (voire même entre les deux établissements distants d'une dizaine de kilomètres) apparaît comme la solution permettant :

- d'accroître l'engagement des machines
- d'éviter de recourir aux licenciements de ce qui pourrait être assimilé à des sur-effectifs.

En effet, le problème de l'absentéisme n'étant pas réglé, une partie des ouvriers de production occupés dans des ateliers soumis à des creux d'activité peuvent servir de réserve interne de main-d'oeuvre à la condition que leur polyvalence permette de pallier les manques ponctuels d'effectifs dans certains services. Cette mutation est permise par les potentialités ouvertes par les nouveaux équipements qui réduisent la part d'intervention directe des ouvriers et, en partie, le temps d'adaptation.

Parallèlement, la tentative de mise en place d'équipes de week-end et la volonté de ne plus interrompre l'activité durant le

mois de congé peut être assimilé à un remodelage de la gestion du temps de travail en vue d'accroître le nombre d'heures effectivement travaillées. Réduction des périodes de creux et accroissement de la période d'engagement constituent les deux points nodaux de cette stratégie.

Toutefois, une telle mutation suppose que l'entreprise puisse planifier sa production afin d'éviter que tous les ateliers soient soumis aux mêmes époques à des pointes d'activité. Le recours au stockage comme forme de prévision étant rejeté (afin de réduire les coûts liés à cette fonction), la restructuration appelle une transformation conjointe des modalités de gestion de la production. L'introduction de l'informatique permet ainsi de réduire les "encours" et les stocks sans générer de ruptures dans l'approvisionnement des clients. Elle permet la mise en relation permanente des agences commerciales en fluidifiant les mouvements de marchandises entre agences "excédentaires" en produits et celles déficitaires. En outre, au niveau du procès de production, elle simplifie le suivi de l'évolution des stocks et du rythme de sortie des produits grâce à l'établissement d'une comptabilité en continu.

L'enchevêtrement de ces différents points exprime que la forme prise par la flexibilité de l'emploi s'accompagne d'une flexibilité et d'une malléabilité accrue des outils de production et de gestion. On ne peut intensifier le travail, accroître l'engagement des machines, parer l'absentéisme et limiter les coûts de stockage sans recourir à des formes de gestion de production prévisionnelle satisfaisant l'approvisionnement des clients.

De plus, ces mutations affectent les modes de rémunération des salariés. Les équipements modernes rendant plus lâches la relation

production effectuée-intervention du travail humain, il apparaît que le salaire au rendement ne joue plus comme moyen de stimulation de la productivité. La déconnexion de la relation salaire-niveau de production peut être assimilé à une réduction du coût d'usage de la main-d'oeuvre alors que le produit par tête croît. On doit toutefois noter que l'abandon total de ce mode de rémunération peut poser des problèmes. En effet, une partie des effectifs est employée sur d'anciennes installations où le salaire au rendement garde sa pertinence. A contrario, il est difficile d'élaborer un double système de rémunération qui tendrait à partitionner les ouvriers de production et à limiter les possibilités de mobilité. (Il faudrait également ajouter le risque de déstabiliser le collectif de travail).

On constate dès lors que les mutations technologiques induisent une modification de la structure des coûts perceptible dans la limitation des coûts de main-d'oeuvre. Ce résultat n'est obtenu que si, parallèlement, l'ouverture de nouveaux marchés permet de maximiser le temps d'utilisation des machines (contrainte d'amortissement rapide).

Si ce dernier objectif est atteint, la limitation des coûts de main-d'oeuvre s'accompagne de la constance du coût unitaire obtenue non par une mise en parallèle des évolutions des effectifs et de la production mais par l'intensification du travail ouvrier permettant de comprimer les charges et donc d'accroître la compétitivité.

Néanmoins, il faut se garder d'une vision trop mécaniste de ces mutations. Si la polyvalence est nécessaire, elle ne peut se mettre en place instantanément. Il existe en effet des résistances aux changements héritées en grande partie du mode ancien de gestion de la main-d'oeuvre.

4 - Les résistances à l'instauration de la polyvalence

Le processus que nous avons décrit est loin d'être achevé. En premier lieu, les mutations techniques ne concernent pas l'ensemble de l'entreprise et une partie des ateliers est encore équipée d'anciennes installations. Il s'ensuit que l'exigence d'amortissement rapide ne se pose pas partout et que la contrainte de rentabilisation des immobilisations est multi-forme. Il n'y a pas encore généralisation au niveau de l'entreprise de la nouvelle organisation du travail axée sur la polyvalence. En second lieu, et plus profondément, l'ancien mode de gestion de la main-d'oeuvre constitue un obstacle non négligeable aux mutations. Le principe "un ouvrier - un poste de travail" a constitué un des éléments moteurs de la politique d'intégration du personnel de production. Celui-ci y a trouvé, pour sa part, l'occasion de se forger une identité dans une entreprise où les perspectives de promotion sont quasiment nulles. De ce fait, la polyvalence est ressentie comme une perte de statut et la mobilité entre services et ateliers comme la remise en cause d'une partie des acquis. Consciente de ce fait, la direction n'a d'ailleurs "testé" la polyvalence que sur les ouvrières sortant du centre de formation qui ne sont pas susceptibles de revendiquer le "droit à la fixité". Il s'agit ici d'un problème de taille pour cette entreprise. Afin de préserver un climat social, elle refuse de recourir aux licenciements et aux formes précaires d'emploi. Toutefois, l'instauration d'une nouvelle organisation du travail visant à remobiliser les sur-effectifs se heurte à des comportements qu'elle a amplement contribué à modeler. La polyvalence ne saurait donc être considérée comme la voie royale de lutte contre les creux d'activité et les temps morts et contre les effets d'un absentéisme jugé trop élevé.

De plus, dans le futur, au problème de la polyvalence doit s'ajouter celui de la polyfonctionnalité qui permettrait de lier les

tâches d'exécution et de contrôle et de limiter les interventions des ouvriers d'entretien. Ici encore des obstacles apparaissent. La division du travail se couple d'une division sexuelle habituelle dans ce secteur d'activité.

Les responsables imaginent mal de confier ces tâches d'entretien à des femmes. Pourtant, les nouveaux équipements réduisent l'intervention directe des ouvrières et les libèrent pour d'autres travaux. Il semble, ici, que la direction bloque une évolution qui serait de nature à limiter des ruptures longues causées par des incidents souvent bénins.

Polyvalence et polyfonctionnalité apparaissent comme dérivées des mutations actuelles. Toutefois, les blocages actuels incitent à la prudence quant à leur généralisation. De plus, il serait faux de croire qu'ils représentent l'unique voie praticable. Leur mise en oeuvre est certes le résultat de compromis mais l'entreprise, dans le contexte actuel, ne peut se permettre de voir annihiler les effets attendus de certaines mutations du fait d'une organisation inadaptée. A cet égard, le maintien d'une certaine paix sociale peut devenir trop pesant au point que l'instabilisation de la main-d'oeuvre lui devienne préférable. Si la flexibilité constitue un objectif, il ne saurait y avoir aucun déterminisme dans les formes de son émergence. Celles-ci sont le produit d'une histoire écrite par les acteurs de l'entreprise mais aussi par ses concurrents, ses clients, en définitive par l'environnement qui limite son champ des possibles et détermine ses contraintes. En tout état de cause, une autonomie persiste. On ne doit toutefois pas oublier qu'elle se réduit au fur et à mesure que les contraintes se multiplient et se complexifient.

LABORATOIRE D'ECONOMIE SOCIALE - PARIS

**PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES**

**GESTION DE L'EMPLOI ET RECOURS
AUX CONTRATS A DUREE DETERMINEE**

- Etude de cas -

M. KERLEAU - M. LE VAILLANT

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Dans le cadre d'une enquête en entreprise, les résultats essentiellement qualitatifs qui ressortent des entretiens ne coïncident pas toujours avec ceux qui peuvent être obtenus à partir d'une analyse conduite au moyen d'éléments statistiques. En effet, invité à expliciter les décisions prises dans son domaine spécifique chaque interlocuteur sélectionne ou est, du fait de la structuration du questionnement, conduit à sélectionner dans la masse des informations qu'il contrôle certains faits ou variables qu'il tente de mettre en relation. Certains éléments nécessaires à l'analyse sont donc inévitablement occultés. Aussi nous apparaît-il essentiel, dans la perspective des objectifs du dispositif, d'utiliser systématiquement les statistiques d'entreprises disponibles parallèlement aux investigations qualitatives nécessairement limitées et par ailleurs pas toujours parfaitement maîtrisées par l'économiste.

Notre communication s'appuiera sur le constat suivant : telle qu'elle ressort d'une analyse sommaire des données issues du bilan social, la mobilité de la main-d'oeuvre apparaît pour l'unité que nous avons enquêtée relativement très importante au regard des résultats établis pour d'autres activités en raison principalement d'une forte précarisation des embauches. Mais si le recours aux contrats à durée déterminée a bien été signalé dans les entretiens comme étant un moyen d'ajustement de la main-d'oeuvre à l'emploi, en revanche ceux-ci n'ont jamais souligné ni le caractère massif de ce type d'embauche, ni sa permanence.

A partir de ce constat, notre démarche s'est donc attachée à fournir une meilleure caractérisation de la mobilité par un traitement statistique approfondi des déclarations mensuelles des mouvements de main-d'oeuvre (DMMO). Mise en perspective avec les discours cette étude améliore la robustesse des conclusions que l'on peut tirer de l'analyse des recrutements à durée déterminée comme instrument de gestion de la main-d'oeuvre.

I - MESURE ET CARACTERISATION DES RECRUTEMENTS SUR C.D.D.

1.1. Intérêt et limites des D.M.M.O. pour l'appréhension de la mobilité

Dans l'étude qui va suivre l'analyse de la mobilité des personnels au sein de l'unité enquêtée s'appuie pour l'essentiel sur une exploitation statistique des bordereaux remis à l'autorité administrative sur la période 1980-83, dans le cadre des Déclarations Mensuelles de Mouvements de Main-d'Oeuvre (voir encadré). De par la nature et la périodicité des informations recueillies, cette enquête peut en effet permettre d'effectuer avec précision la mesure et la caractérisation des flux d'entrée et de sortie. Telle qu'elle se présente sur les bordereaux remis par les établissements, l'information disponible doit cependant être utilisée avec précaution, en raison des "défaillances" de l'enregistrement. Ainsi dans le cas précis de l'unité enquêtée a-t-on dû effectuer, préalablement à tout traitement statistique, un contrôle de l'information contenue dans les bordereaux afin de réaliser certains redressements indispensables. Ceux-ci ont tout particulièrement concerné deux rubriques.

La qualification : La plupart des études appuyées sur l'exploitation des D.M.M.O. mentionnent la forte indétermination des renseignements portés au titre de cette rubrique. Dans notre cas précis, de nombreuses erreurs ou omissions ont également été constatées qui ont pu être partiellement corrigées compte-tenu des informations dont nous pouvions disposer par ailleurs (intitulé du poste concerné, enregistrements multiples concernant certains individus).

Les dates des mouvements : le problème ici le plus apparent est l'absence d'une information - date d'entrée ou date de sortie - obstacle à la reconstitution des anciennetés moyennes pour les effectifs permanents et des durées moyennes de présence pour l'effectif sous contrat à durée déterminée. Mais le traitement révèle aussi des incohérences notamment dans la succession des missions qu'un examen soigneux des bordereaux ne permet pas toujours de résoudre. Conséquence, pour partie, de la relative décentralisation des niveaux de décision qu'engage le recours aux C.D.D., les défaillances de l'enregistrement ne paraissent pas toutefois, en raison de la masse des mouvements déclarés, de nature à compromettre la fiabilité des résultats et analyses.

LES DECLARATIONS DE MOUVEMENTS DE MAIN-D'OEUVRE

Depuis 1975, les établissements d'au moins 50 salariés doivent adresser tous les mois, à l'autorité administrative dont ils dépendent, un relevé détaillé des contrats de travail conclus ou résiliés au cours du mois. Ces relevés sont nominatifs : les établissements fournissent, pour chaque salarié ayant fait l'objet d'un mouvement les différents éléments suivants : âge, sexe, qualification, emploi occupé, date d'entrée, date de sortie, nature du contrat d'embauche, motif de sortie.

Les contrats d'embauche sont de deux types : contrats à durée indéterminée qui sont des embauches fermes et contrats à durée déterminée. Sont recensés comme motifs de sortie les fins de contrat à durée déterminée, les démissions, les licenciements économiques, les retraites et préretraites, les fins de période d'essai, les autres licenciements et les départs au service national. Sont également comptabilisés les transferts en sortie ou en entrée.

La déclaration ne concernant que les salariés ayant un contrat de travail avec l'établissement ne prend donc pas en compte les mouvements liés au travail intérimaire.

Une exploitation statistique partielle des D.M.M.O. a été entreprise en juillet 1976 par le Ministère du Travail traitant les statistiques et les flux (taux d'entrée, taux de sortie, taux de turn-over) pour les établissements de plus de 200 salariés; l'exploitation a été étendue aux établissements de 50 à 200 salariés en 1981 (cf. P. KOEPP et P. PERREAUX "Les mouvements de main-d'oeuvre". Dossiers statistiques du travail et de l'emploi, n° 11, 1985*).

A partir de 1983, une nouvelle exploitation a été entreprise dans 10 régions sur la base d'une collaboration entre les DRTE et l'INSEE. En plus des effectifs et des flux, elle intègre les caractères socio-démographiques des mobiles et la nature des mouvements (cf. D. DEPARDIEU et M.C. LAULHE "1983-1984 : des changements dans la nature des embauches". Economie et Statistique, n° 178, juin 1985*).

* Autres indications bibliographiques (non exhaustives)

G. PODEVIN "Autour de l'utilisation des déclarations des mouvements de main-d'oeuvre". Formation Emploi, n° 5, janvier - mars 1984.

A. PECHER et C. GONZALES "Davantage de contrats à durée déterminée", Aspects Economiques de l'Ile-de-France, n° 14, 1985.

J.L. L'HERITIER "Quelques aspects de la mobilité des salariés dans les activités économiques du Nord - Pas-de-Calais". Profils de l'Economie Nord - Pas-de-Calais, n° 2, 1984.

P. DEBREU et C. MIGNOT "La Précarité des Emplois à Dreux et Orléans". Indicateurs de l'économie du Centre, n° 4, 1983.

L'information ainsi redressée permet de conduire avec précision l'analyse des mouvements de main-d'oeuvre enregistrés par l'établissement au cours de la période 1980-83. Deux éléments d'analyse seront dégagés :

- La liaison entre les flux de main-d'oeuvre et les "stocks" (1.2.). La connaissance du taux de recours à la main-d'oeuvre recrutée pour une durée limitée, la connaissance du volume des emplois couverts par ce type d'embauches sont des éléments qui ne permettent pas à eux seuls de mesurer la part effective du travail effectué dans l'entreprise par les titulaires de ces contrats. Autant que du nombre des individus concernés, celle-ci dépend en effet de la durée des contrats ainsi conclus et de son évolution dans le temps. Un accroissement rapide des embauches à durée déterminée peut ainsi se traduire par une relative stabilité de ces effectifs exprimés en stock à une date donnée, si par ailleurs la durée moyenne des contrats s'abaisse. Ainsi placée au centre de l'analyse des phénomènes de mobilité, la notion de durée des contrats doit être précisément cernée. Parmi l'ensemble des sources statistiques disponibles dans le cadre de l'entreprise, seules les D.M.M.O. sont de nature à produire un tel résultat.
- Le profil de la main-d'oeuvre sur lequel porte le mouvement (1.3.). Ce résultat découle naturellement de la structure des informations recueillies dans le cadre de ces déclarations et permet d'enrichir l'analyse de la mobilité par la caractérisation des populations concernées selon l'âge, le sexe, la qualification et le motif des mouvements. Au total, plus qu'une simple caractérisation, ces données permettent également de dégager certains éléments d'analyse concernant la nature et le mode d'utilisation de ce type de main-d'oeuvre.

1.2. Une forte mobilité de la main-d'oeuvre liée à un usage massif des contrats à durée déterminée

1.2.1. Le turn-over, calculé classiquement par la moyenne arithmétique des taux d'entrée et de sortie, montre l'importance des mouvements de main-d'oeuvre enregistrés par l'établissement sur la période 1980-83 : un peu supérieur à 40 % pour les années 1980 et 81, il atteint 66 % en 1982 et 83 (tableau 1), chiffres très sensiblement plus élevés que ceux observés pour l'ensemble des activités et issus des premières exploitations globales des D.M.M.O. (tableau 2).

TABLEAU 1 : Evolution des taux d'entrée, de sortie et de turn-over

	1980	1981	1982	1983
Effectif total en début de période	807	848	865	864
Entrées de l'année	348	388	569	603
Sorties de l'année	307	371	570	543
Taux d'entrée	43,1 %	45,8 %	65,8 %	69,8 %
Taux de sortie	38,0 %	43,7 %	65,9 %	62,2 %
Taux turn-over	40,6 %	44,75 %	65,85 %	66,0 %

Taux entrée (n) = nombre d'entrées enregistrées en n/Effectif total au 1er janvier de l'année n.

Taux sortie (n) = nombre de sorties enregistrées en n/Effectif total au 1er janvier de l'année n.

TABLEAU 2 : Comparaison des taux de turn-over selon diverses sources

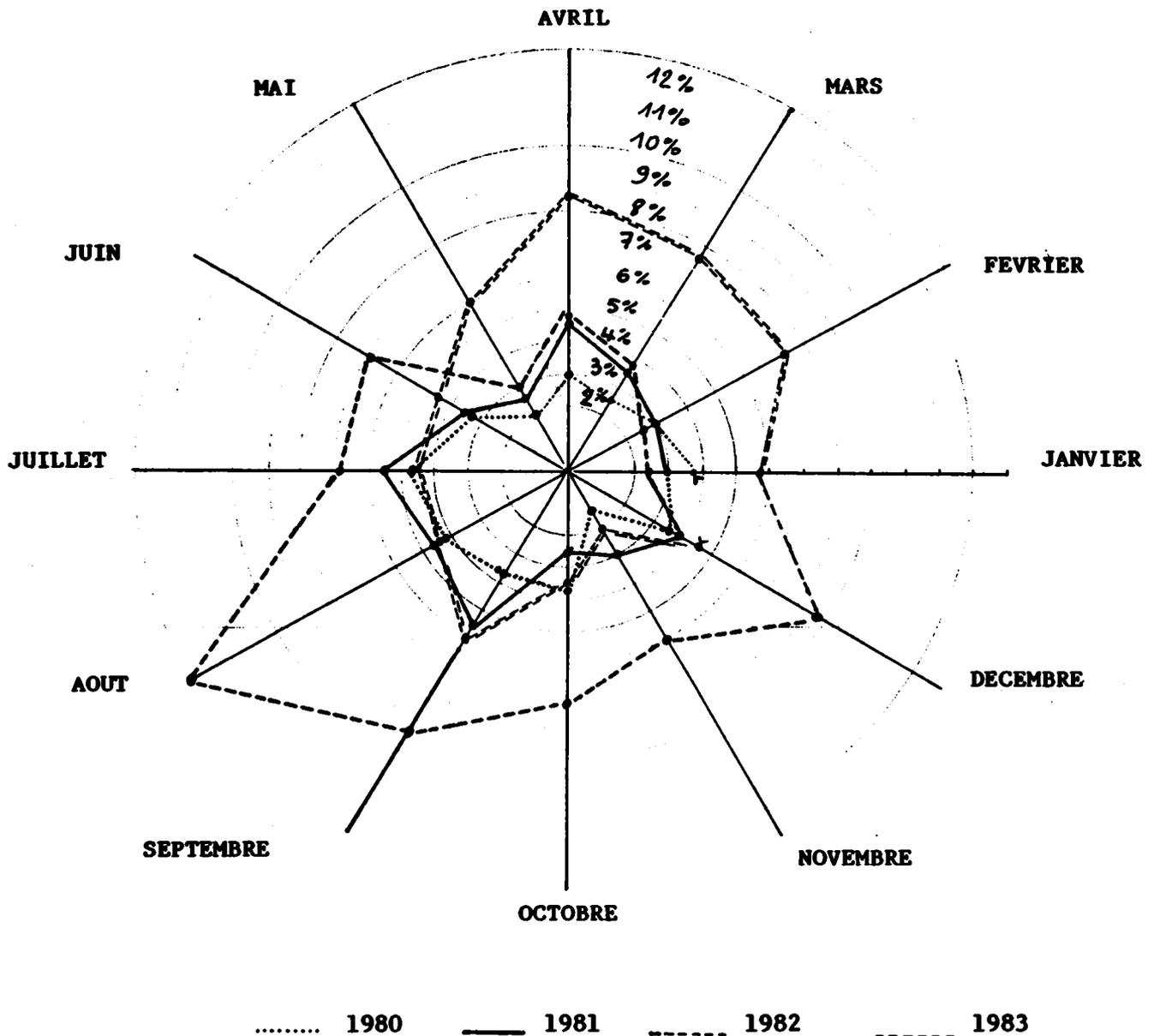
Rappel : D.M.M.O. Etablissement enquête	Ministère du Travail (1)	I.N.S.E.E. (2)
1981 : 44,75 %	1981 : 23,4 % (ensemble des activités) : 20,6 % (Imprimerie-Presses- Edition)	---
1982 : 65,85 %	1982 : 25 % (ensemble des activités) : 24,4 % (Imprimerie-Presses- Edition)	---
1983 : 66,0 %	---	1983 : 22,3 % (ens. des activités) 1983 : 16,5 % (activités industr.)

(1) P. KOEPP, P. PERREAUX : "Les mouvements de main-d'oeuvre". Dossiers statistiques du Travail et de l'Emploi, n° 11, avril 1985.

(2) D. DEPARDIEU, M.C. LAULHE : "1983-1984. Des changements dans la nature des embauches". Economie et Statistique, n° 178, juin 1985.

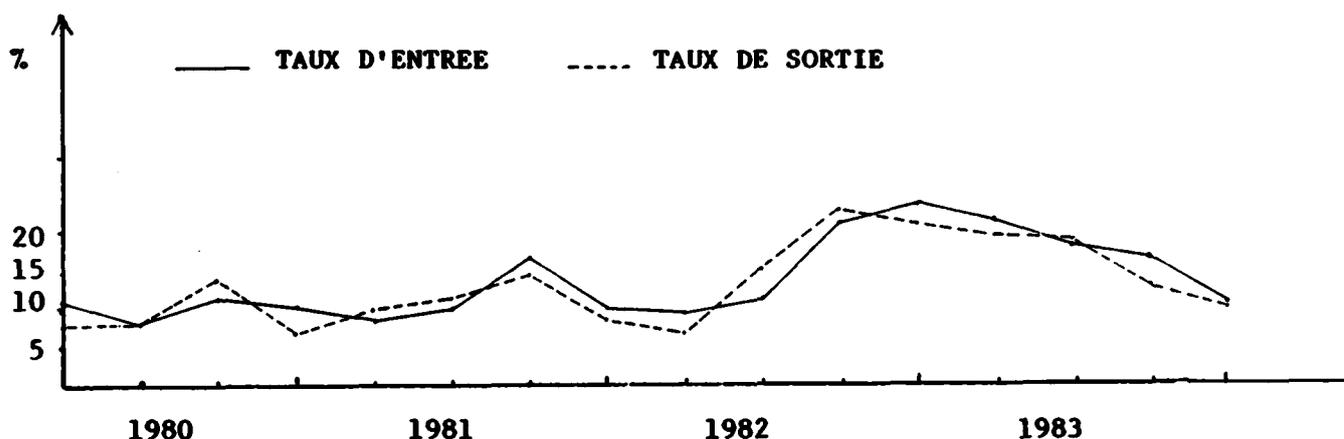
1.2.2. Etablie mensuellement, la statistique ne témoigne cependant pas d'une croissance très régulière sur la période : la rotation des effectifs s'accroît très légèrement entre 1980 et 1981, enregistre une accélération brutale à partir du second semestre 1982 puis s'infléchit nettement depuis avril 1983, tendance que confirme un examen rapide des premières déclarations 1984 (graphique 1).

GRAPHIQUE 1 : Evolution du taux de turn-over entre 1980 et 1983



1.2.3. L'examen du profil des mouvements d'entrée et de sortie ne révèle pas de phénomènes saisonniers très marqués : certes, les mouvements sont plus nombreux au cours du troisième trimestre de l'année mais l'amplitude reste relativement faible. En 1983, la saisonnalité est masquée par la tendance à l'infléchissement de la rotation des effectifs (graphique 2).

GRAPHIQUE 2 : Evolution trimestrielle des taux d'entrée et de sortie



1.2.4. Cette forte mobilité est très largement alimentée par la fréquence élevée des recrutements sur contrat à durée déterminée. Certes, l'évolution de la structure des mouvements d'entrée et de sortie (tableau 3) témoigne de l'amplitude de l'ajustement des effectifs permanents mais l'étroitesse de la liaison statistique entre taux d'entrée et taux d'embauche sur C.D.D. (graphique 3) montre le lien entre turn-over et usage de cette forme précaire d'emploi.

TABEAU 3 : Evolution de la structure des mouvements selon le motif

	1980	1981	1982	1983
Recrutements sur C.D.I.	10,9	19,3	13,0	12,9
Recrutements sur C.D.D.	89,1	80,7	87,0	87,1
TOTAL DES ENTREES (Effectif)	100 (348)	100 (388)	100 (569)	100 (603)
Démission	7,8	12,7	5,8	6,4
Licenciement	1,4	5,1	0,7	2,8
Départ à la retraite	4,3	3,8	9,6	0,4
Service national	-	-	0,4	-
Autre	0,7	-	0,7	2,0
Transferts	1,1	0,8	7,2	0,4
Fin de C.D.D.	84,6	77,6	75,6	88,0
TOTAL DES SORTIES (Effectif)	100 (307)	100 (371)	100 (570)	100 (543)

la médiane se situant aux alentours de 35 jours en 1980 et 1981 de 20 jours environ en 1982-83 (graphique 4). De sorte que le développement des formes particulières, d'emplois n'est apparente qu'au niveau des flux de main-d'oeuvre : le nombre total d'heures travaillées par le personnel hors contrat à durée indéterminée reste relativement stable entre 1980 et 83 (tableau 5), résultat conforté par l'évolution des parts respectives des effectifs permanents et contractuels telle qu'elle ressort du bilan social (tableau 6).

GRAPHIQUE 5 : Courbe cumulative de la répartition des contrats selon leur durée

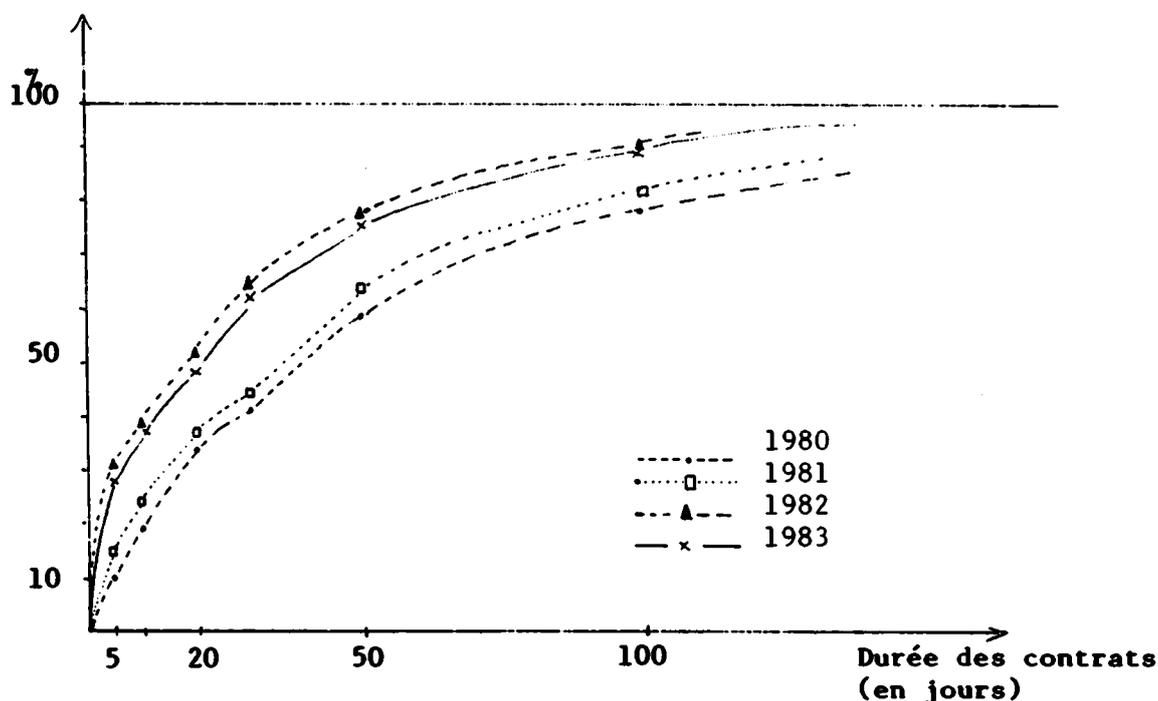


TABLEAU 5 : Nombre de jours travaillés par le personnel sous contrat à durée déterminée

1980	1981	1982	1983
19.400	20.080	17.520	20.970

TABLEAU 6 : Evolution des effectifs contractuels et permanents d'après les informations du bilan social

	1980	1981	1982	1983
Effectif permanent	832	774	820	841
Nombre de salariés titulaires d'un C.D.D.	151	103	106	113
Part des contractuels	15,4 %	11,7 %	11,5 %	11,8 %
	modification du champ			

1.3. L'embauche non définitive ... un phénomène sélectif

1.3.1. La prise en compte de la catégorie professionnelle, avec toutefois les réserves qu'implique le maniement de cette variable dans le cadre des D.M.M.O. (cf. supra), permet d'affiner l'analyse de la nature et de la structure des mouvements.

Ainsi, il apparaît, à la lecture du tableau 7, que l'importance de la rotation des effectifs et le rôle joué dans celle-ci par la précarisation des embauches concernent essentiellement les catégories "employés" sur l'ensemble de la période ici étudiée, 1981-83, et "ouvriers" à partir de 1982.

TABLEAU 7 : Taux annuel d'entrée, de sortie et de turn-over selon la catégorie professionnelle

	CADRES ET A.M.T.	JOURNALISTES	EMPLOYES	OUVRIERS	TOTAL
Tx. entrée 81	23,3	25,0	97,3	33,5	45,7
Tx sortie 81	18,2	13,9	88,6	45,6	43,7
Tx. turn-over	20,7	19,4	92,2	39,5	44,7
Tx. d'embauche sur C.D.D.	10,6	13,9	85,9	31,9	36,9
T.E. 82	17,3	28,7	117,2	91,7	65,8
T.S. 82	23,0	11,9	101,7	115,1	65,9
Turn-over 82	20,1	20,3	109,4	103,4	65,8
TECDD 82	8,1	16,2	104,6	91,3	57,2
T.E. 83	20,1	25,1	100,0	139,5	69,8
T.S. 83	13,2	15,0	89,9	141,3	62,8
Turn-over 83	16,6	20,0	94,9	140,4	66,3
TECDD 83	8,1	15,5	89,5	137,7	60,8

Notons toutefois que si l'on pondère les flux par la durée moyenne de présence (tableau 8), l'accélération du turn-over constatée pour la catégorie "ouvriers" en 1982 et maintenue en 1983 n'est pas associée du fait d'une diminution très importante de la durée moyenne du contrat à un accroissement du poids relatif du temps travail ouvrier effectué sur contrat à durée déterminée; évolution contraire de celle des employés (tableau 9).

TABLEAU 8 : Durée moyenne des contrats selon la catégorie professionnelle
(en jours)

	1980	1981	1982	1983
CADRES	182	98	129	53
JOURNALISTES	176	99	70	106
M.T.D.	164	36	36	-
EMPLOYES QUALIFIES	177	92	78	90
EMPL. NON QUALIFIES	67	68	50	60
OUVRIERS QUALIFIES	62	51	46	51
OUVRIERS NON QUALIFIES	87	85	14	13

TABLEAU 9 : Répartition du temps de travail effectué sur contrat à durée déterminée selon la catégorie professionnelle (jours)

	1980		1981		1982		1983	
		%		%		%		%
CADRES ET AMT	17.300	8,9	16.100	8,0	16.500	9,4	4.300	2,1
JOURNALISTES	21.100	10,9	16.800	7,9	9.100	5,2	25.600	12,2
EMPL. QUALIF.	21.300	11,0	25.000	12,5	27.400	15,6	17.900	8,5
E. NON QUAL.	77.200	39,8	95.400	47,5	83.900	47,9	120.300	57,4
OUVR. QUALIF.	32.600	16,8	30.700	15,3	17.600	10,0	16.700	8,0
OUVR.N.QUAL.	24.500	12,6	17,800	8,9	20.700	11,8	24.900	11,6
TOTAL	194.000	100,0	200.800	100,0	175.200	100,0	209.700	100,0

1.3.2. Le rôle joué par la qualification apparaît nettement dans la structuration des mouvements de main-d'oeuvre. Ainsi, si dans l'unité enquêtée, la précarité de l'embauche est un phénomène général, elle concerne principalement les employés et les ouvriers qui sont recrutés pour plus de 90 % d'entre eux sur contrat à durée déterminée; d'autre part, si 9 embauches temporaires sur 10 concernent un emploi d'exécution, c'est 4 sur 10 seulement pour les embauches définitives (tableau 10).

TABLEAU 10 : Sélectivité des embauches selon la catégorie professionnelle

	C.D.I. 1983 (1981)		C.D.D.		ENTREES		C.D.I.		C.D.D.	
	CADRES ET A.M.T.	59,6	(54,5)	40,4	(45,5)	100	(100)	35,9	(40,0)	3,6
JOURNALISTES	38,3	(44,4)	61,7	(55,6)	100	(100)	23,1	(21,3)	5,5	(6,4)
EMPL.QUAL. (E.Q.)	22,9	(23,9)	77,1	(76,1)	100	(100)	10,3	(14,7)	5,1	(11,2)
EMPL.NON QUAL.	8,7	(8,3)	91,3	(91,7)	100	(100)	26,9	(18,7)	41,9	(49,2)
OUVRIERS QUAL. (O.Q.)	7,7	(6,2)	92,3	(93,8)	100	(100)	3,8	(5,3)	6,9	(19,5)
OUVR.NON QUAL.	-	(-)	100,0	(100)	100	(100)	-	(-)	36,9	(5,8)
ENSEMBLE	12,9	(19,3)	87,1	(80,7)	100	(100)	100	(100)	100	(100)

1.3.2. Le sexe et l'âge introduisent d'autres éléments de différenciation. Conformément aux résultats établis par ailleurs(1), les jeunes sont particulièrement exposés aux recrutements à durée déterminée : les individus âgés de moins de 26 ans représentent plus de 50 % des embauches non définitives et sont recrutés pour plus de 90 % d'entre eux sur des contrats de ce type (tableau 9).

TABLEAU 11 : Sélectivité des embauches selon l'âge

	C.D.I. 1983 (1981)		C.D.D.		ENTREES		C.D.I.		C.D.D.	
	moins 26 ans	2,9	(5,7)	97,1	(94,3)	100	(100)	12,6	(16,0)	57,7
26 à 35 ans	21,3	(32,8)	78,7	(67,2)	100	(100)	54,8	(53,3)	29,5	(26,2)
36 à 45 ans	32,0	(44,1)	68,0	(55,9)	100	(100)	21,5	(20,0)	6,5	(6,1)
plus de 45 ans	25,0	(34,8)	75,0	(65,2)	100	(100)	11,1	(10,7)	6,2	(4,7)
TOTAL	12,9	(19,3)	87,2	(80,7)	100	(100)	100	(100)	100	(100)

(1) cf. G. PODEVIN, op. cit.

On notera par ailleurs que principalement féminin en 1980-81, le recrutement sur contrat à durée déterminée concerne au cours des deux années suivantes une forte majorité d'hommes : 64 % des embauches non définitives sont en 1983 "masculines" contre 48 % en 1981. L'évolution de la structure des emplois concernés par ces entrées explique pour une large part la nature et l'amplitude du retournement constaté. En effet, pour 1980 et 1981, près de 60 % des embauches non définitives concernent des postes d'employés pourvus dans une proportion des 2/3 par une main-d'oeuvre féminine; les deux années suivantes, en revanche, sont marquées par une forte augmentation des recrutements d'ouvriers non qualifiés, 44 % des embauches non définitives contre 25 % en 1981. De cette dernière évolution a principalement résulté la hausse des effectifs masculins relativement à l'ensemble des embauches à durée déterminée. Ce phénomène étant en outre amplifié par un recours croissant à la main-d'oeuvre masculine dans la catégorie "employé".

* *

*

En résumé, l'analyse des D.M.M.O. aboutit aux conclusions et questions induites suivantes :

- 1 - Depuis 1980, dix salariés environ sur 100 travaillent dans l'établissement sur un contrat à durée déterminée ; à cette relative inertie des stocks est cependant associée une augmentation très sensible des flux entre 1980-81 et 1982-83. A quelles modifications dans la gestion de l'emploi cela renvoie t-il ?
- 2 - La précarité des embauches concerne l'ensemble du collectif de travail mais le contractuel est le plus souvent jeune, employé ou ouvrier et de qualification peu élevée : mais n'y a t-il pas entre ces deux groupes professionnels différenciation du rôle joué par les C.D.D. ?

La deuxième partie, en s'appuyant sur la mesure statistique, essaie en référence aux enquêtes qualitatives menées dans l'établissement de révéler et de cerner l'instrumentalité du recrutement sur C.D.D.

2. PLACE ET ROLES DU RECOURS AUX C.D.D. DANS LA GESTION DE L'EMPLOI

2.1. Les circonstances du recours aux C.D.D.

Le problème du recours aux C.D.D. est posé d'emblée par l'entreprise en terme de gestion du personnel. La compensation des variations des disponibilités en main-d'oeuvre et l'ajustement des capacités de travail à un accroissement occasionnel de l'activité sont présentés comme étant les principales circonstances de l'utilisation de cette forme précaire d'emploi.

De manière relativement classique les recrutements sur C.D.D. sont une réponse à l'absentéisme. La compensation, est systématique, pour les absences de longue durée et de fait la fréquence des contrats supérieurs à 100 jours est à mettre en relation avec la double tendance au rajeunissement et à la féminisation des effectifs qui expose particulièrement l'entreprise au "risque" maternité. Elle est plus circonstancielle pour les remplacements de courte durée où le recours aux C.D.D. coexiste avec celui d'intérimaires.

Le besoin d'un personnel d'appoint durant les congés annuels est également fréquemment couvert par les C.D.D. ce qui explique l'amplification des mouvements constaté pour le 3ème trimestre de l'année.

La permanence et le caractère massif de l'usage des C.D.D. sont enfin reliés de manière très explicite par le Directeur du Personnel à la nécessité de remplacer les effectifs permanents durant leur stages ou congés de formation. Cette circonstance a revêtu une importance particulière dans le service de gestion informatisée de fichiers et donc concerné les emplois tertiaires de l'établissement : le changement du système de traitement et le passage au temps réel ont rendu nécessaire la formation complémentaire du personnel, le maintien des capacités de travail ayant été assuré par des recrutements non définitifs.

La nécessité d'écrêter les pointes d'activité se superpose à la compensation de l'absentéisme et entretient de ce fait l'intensité du recours aux C.D.D. Cette pratique est générale. Dans les activités éditoriales les tâches d'études, de conception de nouveaux produits... sont assez fréquemment confiées à du personnel sur contrat à durée limitée (journalistes, maquettistes, dessinateurs). Au sein du secteur informatique, le surcroît de charge de

travail occasionné par la transformation des systèmes de traitement et de l'organisation du travail a été assuré par du personnel contractuel de même que le sont les fluctuations mensuelles de l'activité du secteur industriel (imprimerie-messageries). Dans ces deux derniers cas, la recherche de la flexibilité quantitative débouche de manière décisive sur l'embauche à durée limitée qui permet l'ajustement rapide des effectifs nécessaires à la charge de travail. Le raccourcissement de la durée moyenne des contrats constatée entre 1980 et 1983 serait alors le signe d'un ajustement de plus en plus étroit, ce que semble aussi révéler l'intermittence de la présence de certains individus par renouvellement successifs et rapprochés de leurs contrats. La facilité du recours due à l'existence de réseaux spécifiques de recrutement et à la décentralisation de la décision qui échappe (du moins pour le secteur industriel) à la direction du personnel, donnerait à la précarisation des embauches un avantage certain eu égard à d'autres moyens d'ajustement possibles. Au total, l'utilisation de cette forme spécifique de contrat de travail semble avoir été érigé comme un réel instrument de gestion de la main-d'oeuvre.

2.2. Le recours aux C.D.D. comme instrument de gestion de l'emploi

L'ampleur, la régularité et la permanence du recours aux contrats à durée déterminée conduit à s'interroger, au-delà des motifs évoqués par l'entreprise, sur le rôle structurel joué par cette "forme particulière d'emploi". A cet égard, la recherche d'une plus grande flexibilité des processus d'embauchage et de débauchage apparaît être le déterminant principal du recours aux C.D.D.

Ce nécessaire assouplissement de la gestion de la main-d'oeuvre doit être relié aux incertitudes auxquelles se heurtent depuis la fin des années 70 les prévisions économiques de l'unité enquêtée : incertitude sur le temps nécessaire à l'absorption de l'innovation technologique et organisationnelle majeure que représente l'introduction des systèmes rédactionnels, ainsi que sur ses coûts induits dans un contexte d'incertitude de marché accrue.

En effet, contrairement aux précédentes phases de modernisation limitées au secteur industriel, la rédaction électronique engage à la fois l'élaboration intellectuelle et technique du journal et sa fabrication. Or, d'une part,

les configurations nouvelles des rédactions et les formes de division du travail entre journalistes, secrétaires de rédaction, dessinateurs, techniciens, informaticiens restent relativement indéterminées, ce qui pèse indéniablement sur le pronostic que l'on peut faire de l'évolution de ces groupes professionnels. Et d'autre part, s'il est inéluctable qu'à l'introduction des systèmes rédactionnels sera associée la suppression d'un nombre important d'emplois ouvriers, la question du plan social d'accompagnement reste relativement ouverte dans cette branche d'activité marquée par une contractualisation très forte des rapports sociaux.

La marge de manoeuvre de l'entreprise est de toute évidence très étroite. La dernière vague de modernisation de l'imprimerie a en effet montré l'épuisement des moyens régulateurs qui avaient jusqu'alors permis, en jouant sur une pyramide des âges vieillissante, d'absorber en "douceur" les conséquences des mutations. Mais il est à noter que ces délestages d'effectifs ont été insuffisants pour tirer parti des réserves de productivité liées à l'informatisation de la fabrication, de sorte qu'à l'heure du passage à la rédaction électronique, l'entreprise se trouve devant un "retard à licencier" produit de la période antérieure : les possibilités d'un ajustement alternatif par recours au marché interne étant par ailleurs très limitées en raison des différences statutaires qui constituent des blocages efficaces à la redistribution de la main-d'oeuvre "disqualifiée".

Dès lors, au regard de l'incertitude qui pèse sur le rendement de l'opération, le pari technologique et financier que représente l'adoption des systèmes rédactionnels - puisque sous-jacents il y a des choix d'investissements lourds - prend un relief particulier. Ceci explique l'attitude prudente de l'entreprise.

Cette prudence est également la règle pour les activités "tertiaires" (employés de bureau pour l'essentiel) soumises dans le court-moyen terme à l'instabilité technologique et organisationnelle.

Dans un tel contexte, le recours aux C.D.D. revêt le caractère de solution de compromis puisqu'il permet de satisfaire conjonctuellement les besoins en main-d'oeuvre liés aux fluctuations de la charge de travail tout en ménageant les possibilités, par la planification stricte des sorties et des embauches définitives, d'un rééquilibrage à terme des qualifications; compromis autour duquel se réalise un relatif consensus syndical.

La légitimité ainsi acquise par l'embauche non définitive comme instrument de gestion de l'incertitude ne doit pas masquer que le maintien d'un "volant" important de C.D.D. est susceptible aussi de réduire l'inertie des coûts salariaux. La manière dont les frais de personnel évoluent au regard des soldes comptables de l'entreprise n'est pas neutre en effet, quant à la nature et la structuration des flux de main-d'oeuvre. A cet égard, pour l'unité enquêtée, le contrôle du dérapage très net de la masse salariale par rapport à la valeur ajoutée paraît bien être un enjeu essentiel de la précarisation des embauches et de l'augmentation du turn-over constaté entre 1980-81 et 1982-83.

Enfin, et sans prétendre épuiser les types d'usage possibles des C.D.D. comme instrument de gestion, il convient de noter que l'argumentaire de l'entreprise laisse entrevoir assez explicitement la relation précarité de l'embauche - sélection de la main-d'oeuvre. Ainsi, en ce qui concerne les emplois d'exécution, s'est affirmée assez nettement au cours de la période récente la nécessité d'aller vers une plus grande polyvalence des individus en développant leurs capacités à se reconnaître dans des situations de travail variées, mais aussi de favoriser la mobilité; "l'idéal serait d'arriver à enclencher une dynamique du type : je fais ça aujourd'hui, mais qu'est-ce que je pourrais faire demain ? et comment pourrais-je me préparer à le faire?" D'où l'incitation à opérer des recrutements à "double détente", c'est-à-dire à examiner les candidats non seulement en fonction des besoins immédiats du poste, mais aussi en fonction de leurs possibilités d'évolution. Dans cette perspective, c'est beaucoup plus la pépinière constituée par la pratique des recrutements sur contrat à durée déterminée, que des méthodes très formalisées au niveau des procédures de recrutement qui permet à l'entreprise d'identifier les capacités d'adaptation des embauchés et donc de faire sa sélection.

*

*

*

Dans ses trois dimensions, plus ou moins explicitement reconnues par l'établissement : gestion de l'incertitude, régularisation de la croissance des coûts salariaux, sélection de la main-d'oeuvre, le recours aux C.D.D. révèle donc une multiplicité de rôles. Plusieurs facteurs ont sans doute contribué à l'ériger comme instrument essentiel de la gestion de l'emploi. En effet si la difficile résorption des conséquences de l'introduction du progrès technique dans le secteur de l'imprimerie démontre nettement, dans la perspective notamment d'un horizon technologique mouvant, la nécessité de se doter de modes de gestion plus souples et plus adaptables plusieurs types d'ajustement sont théoriquement envisageable pour satisfaire à l'impératif de flexibilité. Or à cet égard, la facilité du recours aux C.D.D. jointe au relatif consensus autour de leur utilisation -"l'atypisme" des formes d'emploi est une caractéristique de l'établissement puisqu'aux formes traditionnelles de collaboration occasionnelles dans la presse s'ajoute ici la fréquence des temps partiels ainsi que l'apparition du travail à domicile ou télétravail- a pu différer la mise en place de procédures d'ajustement alternatives à la précarisation des embauches. Le suivi de l'établissement dans le cadre du dispositif devrait donc permettre de dire si l'inflexion du recours aux C.D.D. visible à la fin de 1983, est le signe d'une évolution significative des instruments de gestion de l'entreprise.

LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL - AIX-en-PROVENCE

PROGRAMME D'OBSERVATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES

GESTION SOCIALE, POIDS DES STRUCTURES
ET EFFICACITE INDUSTRIELLE : LES CONTRADICTIONS
D'UNE TRAJECTOIRE DE REQUALIFICATION

C. MARRY - F. RYCHENER

TABLE RONDE DU 2 OCTOBRE 1985

Dans de nombreuses entreprises enquêtées (1), les diplômes techniques ou, tout au moins, une scolarisation achevée dans l'enseignement technique semblent avoir une importance accrue pour l'embauche au niveau ouvrier et surtout à celui de la maîtrise. On observe simultanément, en réponse aux nouvelles conditions des marchés (durcissement de la concurrence, rétrécissement des marchés, réduction des carnets de commandes...) une évolution de la production allant vers la recherche d'une plus grande souplesse, d'une capacité à réagir rapidement à la demande qui se traduisent entre autres par la diversification de la clientèle et/ou des produits, l'amélioration de la qualité ou de la fiabilité de la qualité des produits traditionnels, la modernisation des équipements etc...

On est donc amené à se demander en quoi les politiques de relèvement des qualifications scolaires et plus largement de "professionnalisation" de la main d'oeuvre (2) sont des réponses aux conditions nouvelles du marché (des produits mais aussi du travail), comment pèsent sur elles des logiques antérieures de gestion de la main d'oeuvre et si ce double mouvement n'est pas porteur ou révélateur de contradictions.

(1) Il s'agit non seulement des entreprises étudiées dans le cadre du dispositif mais aussi de celles enquêtées dans le cadre d'autres recherches du LEST, notamment la comparaison internationale sur l'utilisation des MO/CN faite par A. d'IRIBARNE, F. EYRAUD, M. MAURICE et F. RYCHENER (non publiée).

(2) Cf. Papier de PH. ZARIFIAN d'août 1985.

Ces contradictions -qu'elles soient manifestes ou exprimées par les responsables -ou supposées par nous comme susceptibles d'éclater à plus long terme- semblent particulièrement fortes dans les établissements du dispositif où dominant à la fois une polarisation des qualifications dans la production (ouvriers non qualifiés/encadrement dont cadres et de plus en plus agents de maîtrise (AM) et techniciens qualifiés), et une organisation du travail du type taylorien, soit :

- * Un établissement de fabrication de fibres industrielles
- * Une filature de coton
- * Une entreprise de fermetures industrielles
- * Une entreprise de tréfilerie-câblerie

Leur appartenance à des secteurs particulièrement touchés par la crise (BTP-Textile) et à des régions de fort chômage (Le Nord, Marseille, La Bretagne) explique sans doute, pour une bonne part, leur caractère aigu (1).

Une première analyse nous a permis d'en dégager deux grands types que le débat permettra d'approfondir, d'expliquer ... ou de contredire :

1. Des contradictions entre les "attentes" potentielles des ouvriers (2) diplômés récemment recrutés et les conditions concrètes (actuelles et à venir) de leur emploi, en termes de :

- rémunération
- contenu du travail
- promotion

2. Des contradictions entre la recherche d'une meilleure qualité des produits, objectif prôné par tous les établissements, et une politique de professionnalisation de la main d'oeuvre attribuant un rôle-clé ou "stratégique" aux seuls agents de maîtrise et techniciens.

(1) Même si l'on retrouve d'autres tensions potentielles ou effectives dans des établissements qui sont dans une situation économique plus favorable, ont une politique sociale plus innovante (cas de l'établissement de fabrication de bières ou de l'établissement de fabrication de pièces détachées d'électronique) ou dans ceux où domine une main d'oeuvre de "métier" (entreprise à activités diversifiées étudiée par le CIA de Toulouse).

(2) Les monographies sont moins explicites sur les problèmes rencontrés autour des AM et techniciens de niveau BTS.

En fait, ces contradictions se chevauchent et se déterminent mutuellement rendant difficile leur examen séparé.

Aussi avons-nous choisi de les présenter de façon conjointe autour des trois thèmes suivants :

1. Le poids de l'ancienneté
2. Les effets pervers de la polyvalence
3. Des logiques différenciées de gestion de la main d'oeuvre
 - * selon les catégories (ouvriers/AM)
 - * selon les gestionnaires (responsables du Personnel/ responsables de Production)

1. Le poids de l'ancienneté

Le recrutement privilégié, voire systématique, de jeunes ouvriers ayant le niveau (et/ou le diplôme) du CAP -voire au dessus (BTn)- se réalise dans un contexte de freinage, voire de blocage, des salaires (Plan Textile de 79) mais surtout dans un système de classification et d'avancement où l'ancienneté continue à jouer un rôle essentiel:

- Ainsi, dans l'Entreprise de Fermetures Industrielles seule l'ancienneté différencie les OS des OQ (nommés "serruriers") alors que "depuis quelques années l'entreprise n'embauche, pour le personnel de production, que des jeunes titulaires au moins du CAP quelle que soit la spécialité" (Monographie p. 15/16).

- Dans l'Entreprise de Tréfilerie-Câblerie le passage de manoeuvre (01) à 03 puis à P1 dans les emplois de lamineurs-fondeurs- tréfileurs et câbleurs continue à être régi assez largement par l'ancienneté (pondérée par des variables de comportement : assiduité...) : il faut 6 mois environ pour passer 03, 1 à 5 ans pour passer P1, alors que l'écart entre les niveaux de formation des plus jeunes et des plus anciens est considérable : 50 % des ouvriers de moins de 35 ans ont le niveau du CAP contre 7 % des plus de 35 ans.

Cela conduit à une relation inversée entre niveau de formation et classification : la part de ceux qui ont le niveau (ou le diplôme) du CAP est de 39 % parmi les O3, et de 20 % parmi les P1.

- Dans l'établissement de fabrication de fibres artificielles qui dès son origine a fait le choix d'une main d'oeuvre peu ou pas qualifiée, sans profil particulier, une population de jeunes diplômés sont arrivés en 1979 (1). Ils possèdent en moyenne le CAP mais "on trouve aussi dans les postes de fabrication des BEP, bacheliers BT, voire des BTS, que le chômage régional a installé ici" (p. 11).

Or les classifications "éléments déterminants du salaire", ne font aucune référence au diplôme initial et l'avancement dans la grille paraît -là aussi- fortement conditionnée par l'ancienneté.

Il serait intéressant d'observer, dans les prochaines enquêtes, si les entreprises (et établissements) vont mettre en place (ou accentuer, comme dans le cas de l'entreprise de Tréfilerie-Câblerie) une politique d'individualisation du salaire, conduisant à relativiser le critère "ancienneté" ... même si ce n'est pas forcément au profit des diplômés.

2. Les effets pervers de la polyvalence ouvrière

Le développement de la polyvalence ouvrière dans les quatre établissements étudiés ici semble répondre avant tout à un objectif de flexibilité accrue du travail : meilleure absorption des aléas d'une production saisonnière (textile), très variée (BTP-Fermetures) ou en chute (Laminoirs de la Tréfilerie-Câblerie) et de l'absentéisme.

L'occupation par les mêmes ouvriers de différents postes de travail dans un même atelier ou dans des ateliers parfois éloignés les uns des autres (Filature de coton) a conduit à une banalisation de leur qualification, chacun des postes tenus ne requérant qu'une faible technicité (prédominance des tâches de "surveillance" et de manutention).

(1) Année de la mise en place d'un matériel sophistiqué de production du fil polyamide, investissements liés à l'application du Plan-Textile, (cf. monographie p. 11 et suivantes).

Dans l'entreprise de fermetures industrielles (BTP), la polyvalence est obligatoire : l'ensemble du personnel de production est formé pour toutes les lignes de fabrication et pour tous les produits (1).

Cette pratique repose sur le postulat de départ selon lequel "n'importe qui peut faire n'importe quoi". Elle est considérée comme n'apportant aucune qualification...".

Ainsi, il n'y a plus qu'un seul métier qui n'a pas de terminologie propre (2) et nous l'avons vu le seul critère "pertinent" de classification reste l'ancienneté.

Or cette pratique de la polyvalence est aussi un investissement de rationalisation de la production dont l'efficacité est liée aux capacités d'adaptation des ouvriers, que l'on peut supposer plus grandes chez les jeunes recrutés avec des diplômes et qui ne sont donc pas reconnues par l'entreprise (et par le secteur BTP).

"Cette situation est relativement mal vécue par le personnel dont une des revendications syndicales est celle de la définition et de la reconnaissance du métier et de l'attribution d'une classification par rapport à la qualification réelle des salariés" (p. 19).

La mobilité inter ateliers demandée peut entraîner aussi "une destruction des collectifs de travail passés et des relations sociales (solidarité, amitié...) constitués au sein d'un même atelier"

La monographie sur la Filature de coton note la résistance ouvrière "ici individuelle, poste par poste" à ce type de polyvalence (3). Les auteurs l'analysent comme un problème d'identité : les ouvrières

(1) A l'exception des extrudeurs et du personnel d'entretien (Cf. Monographie p. 16).

(2) Les ouvriers qu'ils soient OS ou OP sont appelés les CNRO du nom de leur caisse de retraite.

(3) Cf. page 24.

peuvent se sentir dévalorisées, non indispensables dès lors qu'on les permute systématiquement d'un matériel à l'autre.

Et paradoxalement, ce sont peut-être leur respect du travail bien fait, leur soin apporté au matériel qui expliquent ce refus alors même que ces qualités sont actuellement recherchées par l'entreprise".

Les effets pervers de la polyvalence (baisse de la qualité en particulier) sont tels à l'usine de fabrication de fibres artificielles, que les cadres de ces établissements la remettent en cause (1) : ils attribuent la "dérive des modes opératoires", observée au fait "qu'apprendre plusieurs activités simultanément contrecarre les chances d'en apprendre aucune à fond".

Les difficultés d'adaptation du personnel à la polyvalence sont renforcées par la "révolution technique" qu'a connue l'usine en 1979 (Plan Textile) et trouvent leur source -d'après ces mêmes cadres- "dans l'insuffisance technique du personnel en général et de la maîtrise en particulier qui ne peut de "fait assurer pleinement le rôle de conseiller technique qui lui échoit" (p. 15).

On retrouve là un problème commun à ces entreprises "d'OS" qui se heurtent dans leurs efforts de "modernisation" (nouveaux équipements, politique de qualité...) au poids des structures passées et en particulier au faible niveau de formation de leur personnel.

3. Des logiques différenciées de gestion de la main d'oeuvre, selon les catégories (groupes sociaux) et selon les responsables (Personnel/Production).

L'arrivée concomitante dans certains établissements (ici la Tréfilerie-Câblerie et l'établissement de fabrication de fibres artificielles) de deux populations distinctes de diplômés : des jeunes avec CAP (ou plus) dans des postes d'ouvriers, des "jeunes" (souvent expérimentés) dans des postes d'AM et techniciens - pose la double question :

(1) Dans ses deux formes actuelles, c'est-à-dire polyvalence entre les différentes spécialités d'un même atelier et entre métiers différents de filature. Cf. Monographie p. 14/15.

- de leur inscription dans les structures existantes (création de nouveaux clivages internes à chacun de ces groupes sociaux),

- de leurs possibilités respectives de promotion : ces dernières semblent particulièrement compromises pour les jeunes ouvriers dont on voit mal comment ils pourraient se substituer à terme à des AM et techniciens d'un niveau de formation bien supérieur... et souvent aussi jeunes qu'eux.

Or, dans le cas de l'entreprise de Tréfilerie-Câblerie au moins, le recrutement (de 79 à 82) de jeunes français de niveau CAP visait à les substituer aux magrébins plus âgés et souvent analphabètes et à renouveler -à terme- une maîtrise vieillissante.

La réduction, puis cessation, d'une des activités de l'entreprise (la laitonnerie ou fabrication de demi-produits d'armement et de flans monétaires) a mis un frein brutal à cette politique.

L'embauche (déjà amorcée en 1979) et poursuivie après les licenciements de 1983 à 1984, d'AM et techniciens d'un niveau technique élevé (diplômes + expérience professionnelle) est apparu aux responsables de la production et de l'entreprise comme la seule réponse, à court terme, aux nouvelles exigences de la production : développement du suivi qualité en fabrication, lancement de produits nouveaux à forte exigence en qualité, modernisation de certains équipements.

Le coût extrêmement élevé pour l'entreprise d'une formation systématique du personnel ouvrier (1), dont les effets ne seraient en outre perceptibles qu'à long terme (cf. dans l'établissement de fabrication de fibres artificielles) explique en partie cette démarche visant à donner un rôle-clé à la maîtrise dans la conduite du changement.

La faible intégration de la gestion "sociale" (2) des individus

(1) Elevé aussi pour les ouvriers qui ressentent la formation comme une sanction du travail mal fait.

(2) Pour reprendre l'expression employée par M. MAURICE, F. SELLIER, JJ. SILVESTRE dans leur livre publié chez PUF "Politique d'Education et Organisation Industrielle en France et en Allemagne" (1982).

-conçue et mise en place par les responsables du personnel ou des "Relations Humaines" dans une vision à long terme de leur développement- et une gestion "technique" -des postes de travail- impulsée par les responsables de la production, à court terme, rend compte aussi sans doute de ces "choix" contradictoires.

Ce décalage temporel et organisationnel dans les politiques de main d'oeuvre est formulé aussi par les cadres de l'établissement de fabrication de fibres artificielles (via les auteurs de la monographie).

"La tentative de projection de la main d'oeuvre dans l'avenir c'est le souci du responsable des relations humaines (1). Ses collègues eux se situent dans le présent".

Mais ils ajoutent immédiatement : "bien qu'ils (les collègues) se positionnent, a priori, nettement hors du champ social qu'ils ne considèrent pas de leur compétence, l'analyse de la situation de l'établissement qu'ils présentent, se heurte invariablement à un problème de main d'oeuvre" car "la recherche de la qualité passe à présent par la qualité d'exécution des tâches du personnel" (p. 12).

Le problème n'est pas exprimé de façon aussi nette dans l'entreprise de tréfilerie-câblerie et moins encore dans l'établissement de fermetures industrielles, mais on peut supposer qu'il se posera à terme, une réelle politique de qualité pouvant difficilement réussir sans une implication et une formation -individuelle et collective- des ouvriers.

(1) Dans une réflexion sur la professionnalisation à moyen terme des agents de fabrication fondée sur une anticipation de leurs attentes : "pourrions-nous dit-il les faire travailler dans cinq ans comme ils travaillent aujourd'hui" (p. 9).

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63