

BRF
n° 28-29
Dec 87

AS



ISSN 0758 1858

bulletin de recherches sur l'emploi et la formation N°s 28-29
édité par le CEREQ **septembre - décembre 1987**

éditorial

MOBILITE - RECONVERSION

Y a-t-il une bonne et une mauvaise mobilité professionnelle ? Entre la reconversion plus ou moins forcée - et plus ou moins réussie - affectant les travailleurs des secteurs en crise et la progression harmonieuse de différents emplois s'inscrivant dans un plan de carrière programmé, la contradiction paraît fondamentale. Mais ce n'est là qu'une des alternatives manichéennes qu'il est possible d'évoquer. Peut-on en effet assimiler la mobilité du jeune entrant dans la vie active et cherchant une stabilisation professionnelle avec les mises à l'écart qui affectent les travailleurs vieillissants ? Faut-il mettre sur le même plan la mobilité interne, généralement synonyme de promotion et la succession de périodes d'activité et de chômage qui touche certaines catégories de salariés ? Enfin comment concilier les exigences de flexibilité de la main-d'œuvre avec le constat de rigidification du marché du travail ? Bref, comme l'illustrent les articles suivants, la mobilité professionnelle correspond à un « révélateur » de problèmes que l'actualité rend particulièrement forts mais dont le mode d'appréhension est difficile à définir.

Toutefois au-delà de la variété des situations évoquées, s'impose le problème général d'une concii-

liation perpétuellement instable entre des contraintes de technicité et des exigences de flexibilité. Citons, à titre d'exemple, deux modèles qui lui apportent des réponses opposées :

- le compagnonnage qui fait coïncider mobilité géographique, accroissement des compétences et progression dans la hiérarchie professionnelle ;
- le taylorisme qui, en faisant correspondre l'absence de formation de la main-d'œuvre avec la simplicité des tâches à accomplir autorise une mobilité par substituabilité d'une force de travail indifférenciée.

Dans la mesure où un marché du travail suffisamment fluide permettrait le fonctionnement de l'un ou l'autre des systèmes précédents, la mobilité apparaissait comme un phénomène relativement « naturel ». La diminution du nombre des emplois accompagnée de la nécessité de procéder à des reconversions massives ont conduit à remettre en question bon nombre des méthodes et des pratiques traditionnelles en matière d'analyse des contenus d'activité et des compétences. C'est ainsi que l'on peut dégager de nouveaux principes de rapprochement des emplois et opérer d'autres modes de regroupement des personnes concernées. De la même façon, la prise en compte des potentialités au même titre que les performances actuelles conduit à transformer la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Par ailleurs, les pro-

blèmes de reconversion montrent l'intérêt d'un traitement local faisant intervenir les différents partenaires concernés afin de mettre en place des procédures compatibles avec les aspirations des individus, le fonctionnement des collectifs de travail et les ressources de l'environnement. Enfin, on peut penser qu'il y a là un domaine très important d'intervention pour la formation continue.

sommaire

QUELS MOUVEMENTS DERRIÈRE LES NIVEAUX ET STRUCTURES D'EMPLOI DES SECTEURS ?	2
LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES ÉTUDIANTS ISSUS DES ÉCOLES D'INGÉNIEURS 1975-1980	5
RECONVERSION ET PROJET PROFESSIONNEL	8
RECONVERSION ET ANALYSE DES QUALIFICATIONS	10
RECONVERSION ET MARCHÉ LOCAL DU TRAVAIL	12
RECONVERSION ET GESTION DU PERSONNEL	13
STRUCTURE D'ENTREPRISE STRUCTURE DE MOBILITÉS	15
CHERCHEURS DANS L'INDUSTRIE	18
LE CEREQ PUBLIE	20
FRÉQUENCE BREF	

QUELS MOUVEMENTS DERRIÈRE LES NIVEAUX ET STRUCTURES D'EMPLOI DES SECTEURS ?

Qu'entend-on et qu'attend-on en affirmant la nécessité d'une mobilité accrue de la main-d'œuvre ? Quel rapport entre les fluctuations micro-économiques du personnel, soumis aux critères de gestion de l'entreprise, et le mouvement général de l'emploi au sein de l'économie ? Quel rapport entre les « propensions à circuler », spécifiques à chaque catégorie socio-professionnelle, et le niveau de qualification de l'emploi ? Autant de questions essentielles qui renvoient indirectement au flou qu'entouré la notion courante de mobilité. Notion polysémique s'il en est, puisqu'elle désigne aussi bien, et de manière souvent indissociable, mobilité professionnelle, mobilité sectorielle, mobilité sociale et même mobilité géographique. Cette complexité se renforce encore si l'on admet que la mobilité est un mélange de changements volontaires et de changements involontaires. Sur ce dernier point, s'il fait peu de doute que la crise a renforcé la tendance générale à la stabilité des salariés par réduction de la mobilité volontaire, cette plus grande stabilité dissimule d'importants flux d'embauchés et de sorties, le plus souvent involontaires et contraignants, et limités à des catégories particulières de travailleurs, exposées à la précarité.

LA MOBILITE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'exemple de la mobilité dans le secteur des industries agro-alimentaires (I.A.A.) illustre bien l'ambivalence du phénomène et, par voie de conséquence, le caractère approximatif de toute approche de la mobilité qui n'en préciserait pas exactement les contours. Entre mars 1985 et mars 1986, selon l'enquête emploi, il ressort que le taux d'embauché dans les IAA a été de 15 %, alors que, pour ce même secteur et sur la même période, le taux d'embauché a été évalué à 33 % par les déclarations mensuelles de mouvements de main-d'œuvre (D.M.M.O.).

Ces deux taux, aussi différents soient-ils, ne sont pas antagonistes, mais révèlent chacun une facette particulière des flux d'embauchés. L'enquête emploi, qui repère des changements individuels de situation entre deux dates, ignore, de fait, les changements successifs intervenus au cours d'une année. Ainsi, le taux d'embauché signifie ici que 15 % des personnes travaillant dans le secteur des IAA en mars 1986 n'y étaient pas un an auparavant. Il ne tient pas compte des mobilités qui ont pu avoir lieu entre les établissements du secteur. En revanche, selon les DMMO, qui saisissent quant à elles le nombre de contrats conclus tout au long de l'année par les seuls établissements de 50 salariés et plus, il y a, entre mars 1985 et mars 1986, 33 contrats d'embauche pour 100 salariés occupés en début de période. Cette dernière approche de la mobilité rend mieux compte, à l'évidence, de la réalité du mode de

gestion de la main-d'œuvre dans ce secteur où près de 85 % des embauches se sont faites sur des contrats à durée déterminée (CDD), limités souvent à quelques mois, et qui ne peuvent, par conséquent, apparaître dans l'enquête emploi.

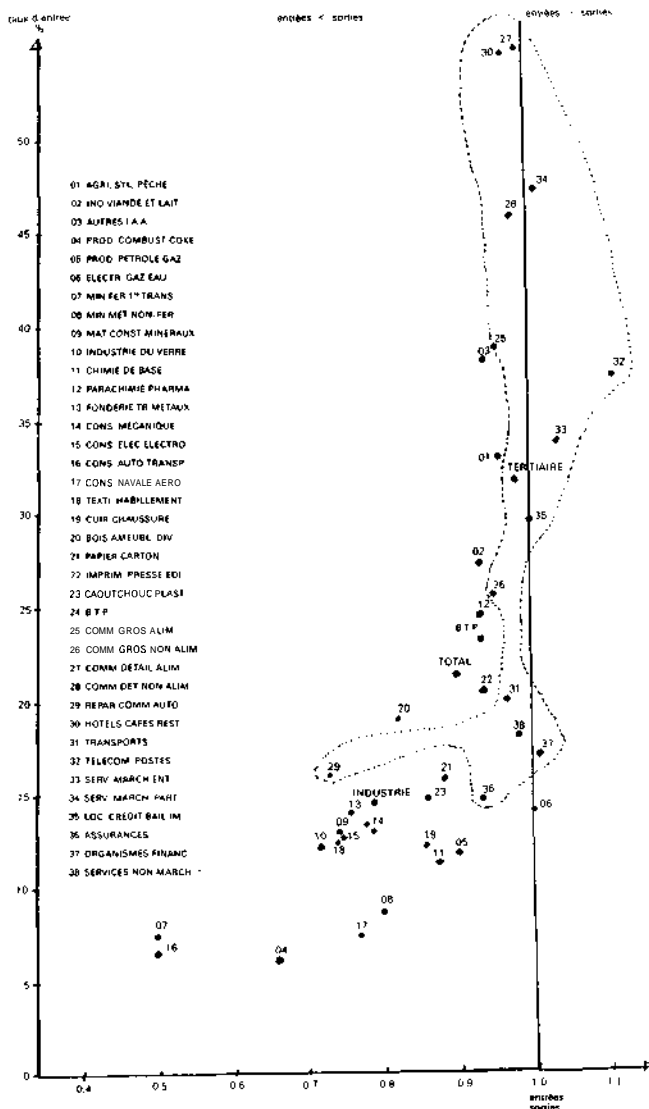
Appréhender la mobilité sous l'angle de l'intensité des entrées et des sorties permet donc de donner toute sa mesure à ce phénomène en développement que représentent les mouvements involontaires, subis par la main-d'œuvre et dont le corollaire est malheureusement souvent la précarité et l'instabilité.

Par ailleurs, au niveau d'ensemble de l'économie ou de la plupart des secteurs, l'accroissement de cette intensité des mouvements n'est pas synonyme d'augmentation des niveaux d'emploi, mais s'accompagne généralement d'un déclin des effectifs.

EMBAUCHER N'EST PAS NECESSAIREMENT CRIER DES EMPLOIS... (figure 1)

Les mouvements d'embauchés et de sorties de personnel dans les établissements sont, en effet, d'un volume bien supérieur aux variations du volume total d'emploi qu'ils induisent. Ce constat, en apparence trivial, lève cependant une confusion par trop fréquente née d'une assimilation rapide des créations nettes d'emploi avec le volume de recrutements de salariés par les entreprises. La source statistique des DMMO semble particulièrement adaptée pour saisir la nature de ces flux de travailleurs qui viennent peu ou prou modifier les stocks moyens de salariés représentés par les effectifs (voir l'encadré sur la source statistique des DMMO). Dans l'industrie, par exemple, alors que l'emploi dans les établissements de plus de 50 salariés a régressé de près de 4 % en 1985, le taux de rotation (1) a concerné 16 % des salariés employés en début d'année pour un taux de recrutement de 14 %. Les chiffres sont encore plus éloquents pour le secteur tertiaire qui connaît, sur cette classe de taille, des taux de rotation et de recrutement au moins deux fois plus intenses alors que l'effectif salarié y est resté quasiment stable (32 % de taux de rotation et de recrutement et régression de l'emploi de 0,2 %). Les taux de recrutement représentés sur la figure 1 vont de 6 % dans le secteur de la production de combustibles minéraux solides et de la cokéfaction à 55 % dans le commerce de détail et alimentaire, sans pour autant entraîner une création nette d'emploi dans ces deux secteurs. Même si tous les secteurs embauchent, avec une intensité plus ou moins forte, seuls six d'entre eux arrivent à maintenir ou augmenter leur niveau d'emploi (rapport entrées sur sorties supérieur à 1).

Figure 1 :
SECTEURS DE RECRUTEMENT ET SECTEURS CRÉATEURS
D'EMPLOIS



QUELLES TRACES LES MOUVEMENTS LAISSENT-ILS SUR LA QUALITÉ DES EMPLOIS ?

Si l'ensemble des mouvements ne semble pas à même d'entraîner, dans cette période de crise, une évolution quantitative significative de la masse des emplois, ne peut-il néanmoins imprimer un changement sur la qualité de ce stock, c'est-à-dire sur la structure des qualifications ?

Répondre à cette question suppose de rapprocher données de flux et données de stocks décomposées par qualification, c'est-à-dire de rapprocher des informations issues de deux sources statistiques différentes, les DMMO pour les flux et l'enquête structure des emplois (ESE), pour les stocks. Bien que délicat sur un plan technique, ce rapprochement doit être tenté au vu de l'apport qu'il représente pour la compréhension de la gestion de l'emploi par les entreprises dans le domaine de la mobilité de sa main-d'œuvre. Il suffit pour s'en convaincre de retenir à titre indicatif les résultats limités que l'on peut tirer de l'exploitation des seuls mouvements par qualification, ce que nous pouvons illustrer de deux manières.

Quelles mobilités professionnelles ?

Jusqu'à maintenant la variable « qualification des salariés » n'a pas souvent été présentée dans les publications nationales et régionales relatives aux DMMO, et lorsque cette présentation existe, il ne peut s'agir que d'une répartition des flux par qualification et motifs croisés avec le sexe, l'âge, ou bien encore le secteur d'appartenance. Mais cette mise en forme a le défaut de ne pas neutraliser l'effet de composition par qualification du stock d'emploi. Par exemple dans l'industrie, 46 % des mouvements sont dus aux ONQ alors que les cadres n'y concourent que pour 8 % seulement. Cette indication ne permet pas de faire la part entre l'effet de structure (dans l'industrie, 24 % des salariés sont des ONQ et 9 % des cadres) et l'effet propre de mobilité. Ce dernier effet ne peut être estimé qu'à partir d'une connaissance des effectifs par CSP potentiellement concernés par les mouvements, ce qui permettrait de calculer des « vrais » taux d'embauché et de sortie, et ce qui suppose d'associer aux DMMO d'autres sources statistiques.

Une région, la Haute-Normandie, a entrepris depuis trois ans des travaux dans ce sens en demandant aux établissements d'être plus précis sur la colonne « emploi ». Cette précision a permis à l'administration de codifier les emplois selon la même nomenclature que celle de l'ESE, la nomenclature PCS en 455 postes, regroupée ensuite en 92 familles professionnelles. Les premiers résultats publiés sur les entrées et sorties de main-d'œuvre pour les principales familles professionnelles en 1985, dans les établissements de 10 salariés et plus (2), concluent à un fort recouvrement entre les caractéristiques de la structure des emplois par bassin et les possibilités d'insertion professionnelle, mais dégagent aussi des taux d'embauché nettement au-dessus de la moyenne pour certaines familles professionnelles comme par exemple les aides soignantes dans le bassin de Rouen (86,5 %) ou les vendeurs et employés de commerce dans le bassin d'Evreux (39,5 %), le taux d'embauché moyen étant de 16 %.

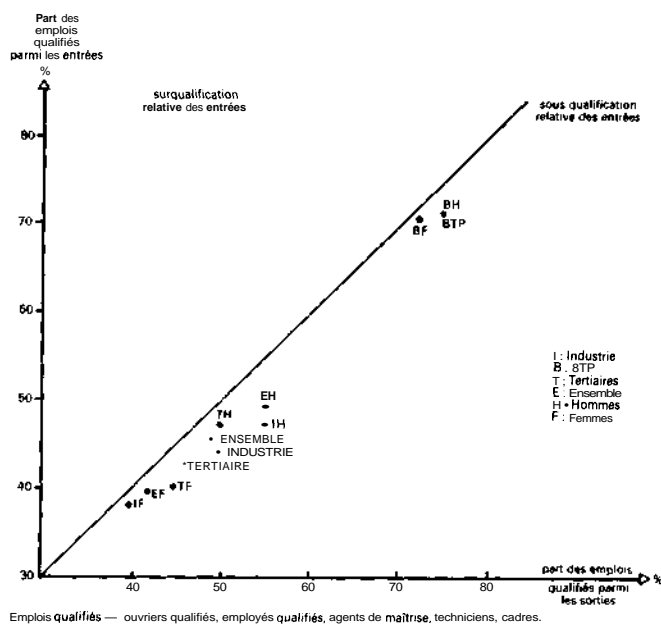
Un besoin croissant d'ouvriers ou d'employés non qualifiés ?

La seule exploitation des mouvements donne donc des indications partielles sur la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises qui peuvent conduire à des constats erronés. En effet les entreprises sont traversées par deux types de mobilité : la mobilité externe ou « par le marché du travail » à travers les recrutements et départs volontaires ou involontaires de la main-d'œuvre et la mobilité interne par changement de catégorie socio-professionnelle dans la même entreprise.

Les mouvements de main-d'œuvre renseignés par les DMMO portent sur la mobilité extérieure à l'établissement. Ils amènent au constat d'une sous-qualification relative des entrées par rapport aux sorties aussi bien dans l'industrie, que dans le BTP ou le secteur tertiaire, et cela tant pour les hommes que pour les femmes (figure 2).

Pour l'ensemble des secteurs, les emplois qualifiés et les postes d'encadrement représentent 45 % des embauches et 49 % des sorties. Ce constat signifie-t-il réellement un besoin croissant d'ouvriers ou d'employés non qualifiés, ce qui apparaîtrait quelque peu contradictoire avec l'évolution de la structure des emplois ? On ne peut répondre à cette question qu'en prenant en compte l'autre type de mobilité, la mobilité interne aux établissements. En effet, suite au départ d'agents de maîtrise par exemple, les postes peuvent être pourvus par promotion interne d'ouvriers qualifiés, l'embauche finale ne se faisant qu'à l'échelon le plus bas des qualifications (3). Cette politique de promotion interne est très mal connue car aucune statistique ne la cerne directement. Pourtant, un rapprochement entre les mouvements par catégorie socio-professionnelle

Figure 2 :
PART DES EMPLOIS QUALIFIÉS DANS LES MOUVEMENTS
EN 1985



sionnelle et les structures des stocks d'emploi permet de dégager « en creux » des précisions sur le versant des mouvements internes à l'établissement : ce sont les changements de catégorie socio-professionnelle à l'intérieur d'un secteur d'établissement estimés par les déformations des structures d'emploi qui ne sont pas imputables aux mouvements externes d'entrées et de sorties. Cette mise en forme statistique devrait permettre d'affiner l'appréhension de la gestion de l'emploi par les entreprises, tant dans ses modalités externes qu'internes, qui repose aujourd'hui principalement sur quelques hypothèses ou présomptions...

Gérard PODEVIN
Anne SONNET

1. Moitié du taux d'entrée et du taux de sortie ou
1 (entrées + sorties)
2 (Effectif en début d'année)
2. Cette région a pris également l'initiative d'étendre, sans caractère obligatoire, la déclaration aux établissements de 10 à 49 salariés.
3. Constat établi en Lorraine principalement pour l'industrie du verre, du textile-habillement et de la chimie. M.V. BEUCAIRE. La rotation de la main-d'œuvre dans les établissements. Economie Lorraine n° 32, février 1985.

Bibliographie.

Le Cereq en a parlé :

G. PODEVIN. *Autour de l'utilisation des déclarations des mouvements de main-d'œuvre.* Formation-Emploi n° 5, janvier-mars 1984.

On en parle ailleurs :

Publications nationales récentes :

P. PERREAUX. *Les mouvements de main-d'œuvre en 1986. Augmentation de la rotation des effectifs - Dossier statistique du travail et de l'emploi n° 34-35, octobre 1987.*

P. CORBEL, J.-CL GUERGOAT, M.-CL LAULHE. *Les mouvements de main-d'œuvre en 1985. Nouvelle progression des contrats à durée déterminée.* Economie et statistique n° 193-194, novembre 1986. Dossiers statistiques du travail et de l'emploi n° 30, avril 1987.

P. KOEPP, P. PERREAUX. *Les mouvements de main-d'œuvre.*

LA SOURCE : LES DMMO

Chaque mois depuis 1975, la loi fait obligation aux établissements du secteur industriel, commercial ou agricole occupant au moins 50 salariés d'adresser à l'administration un relevé détaillé des contrats de travail conclus ou résiliés au cours de la période (1). Depuis 1983, en collaboration avec l'INSEE, le traitement porte également sur les caractéristiques des salariés entrant ou sortant des établissements : âge, sexe, qualification, ancienneté, nationalité. Le nouveau traitement s'étend progressivement à l'ensemble des régions (15 régions en 1984).

En termes d'activité économique, le champ ouvert est voisin de celui de l'UNEDIC : compte tenu du seuil de taille, il représente au 31 décembre 1984 un peu moins de la moitié des salariés des 15 régions concernées avec un taux de réponse très satisfaisant de l'ordre de 80 %. Etant donné le degré de concentration des secteurs, cette représentativité est plus élevée dans l'industrie (63 %) que dans le tertiaire (24 %) et le bâtiment (28 %).

Si les variables sexe et âge sont généralement parfaitement renseignées et contrôlées, les mentions portant sur la qualification des salariés, et surtout leur ancienneté dans le cas d'un départ, sont moins systématiquement remplies par les employeurs : la qualification des salariés est omise pour 15 % des mouvements déclarés. Pour l'ancienneté, si les dates de sorties sont généralement bien renseignées, les dates d'entrées sont absentes dans presque la moitié des cas, cette proportion étant toutefois la même quel que soit le motif du départ.

Précisons enfin que la variable qualification est présente en 6 postes : ouvrier non qualifié, ouvrier qualifié, employé non qualifié, employé qualifié, agent de maîtrise-technicien dessinateur, cadre.

Les DMMO, très riches pour leur potentiel d'informations, n'ont été que peu exploitées au niveau national. En revanche, au niveau régional ou local, les DMMO ont non seulement servi à alimenter les « fichiers d'établissements », base à l'envoi des formulaires officiels, mais ont fréquemment donné lieu à des études ponctuelles et spécifiques (précarité, insertion des jeunes, mise à la retraite...). Il faut attendre 1984, avec l'avancement de la procédure nationale d'exploitation simplifiée (« la nouvelle chaîne... »), pour voir la publication de résultats détaillés sur un ensemble géographique conséquent (15 régions).

(1). Prochainement le champ sera élargi, puisqu'il est prévu d'interroger par voie d'enquêtes semestrielles un échantillon d'établissements de 10 à 49 salariés.

Dossiers statistiques du travail et de l'emploi n° 11, mai 1985.

D. DEPARDIEU, M.-CL. LAULHE. *1983-1984 : les changements dans la nature des embauches.* Economie et statistique n° 178, juin 1985.

Publication régionales récentes :

A. CLAUDE. *Le contrat à durée déterminée : un moyen d'insertion qui se confirme.* Economie Lorraine n° 57, avril 1987.

F. GOSSELIN (DRTE, SGAG/INSEE). *La politique en matière d'emploi et de formation professionnelle. Les mouvements de main-d'œuvre par famille professionnelle et à l'échelle des bassins d'emploi (1^{re}, 2^e et 3^e parties).* T.E.N. n° 11, 86/2, n° 13, 86/4, n° 14, 87/1.

A. PECHER. *Les mouvements de main-d'œuvre dans les établissements de plus de 50 salariés.* Travail et emploi en Ile-de-France n° 10/1986.

LA MOBILITE PROFESSIONNELLE DES ETUDIANTS ISSUS DES ECOLES D'INGENIEURS ENTRE 1975 ET 1980

1. Quelle mobilité ?

Au cours des cinq ans couverts par l'enquête, 47 % des diplômés des écoles d'ingénieurs sont restés chez le même employeur sans changer de situation professionnelle, 13 % ont changé de situation professionnelle en restant chez le même employeur, enfin 40 % ont eu deux employeurs ou plus. La stabilité professionnelle est la plus forte à l'issue des grandes écoles ou des écoles de haut niveau.

2. L'accès aux « emplois stables de niveau supérieur »

Tous les diplômés n'accèdent pas directement à un emploi

stable de niveau supérieur dès la sortie de l'école d'ingénieurs. Certains entrent d'abord sur des emplois à durée limitée, d'autres sur des emplois déclassifiés (techniciens, maîtres auxiliaires...).

68 % des diplômés ont accédé directement à un emploi stable de niveau supérieur, 19 % ont effectué, entre 1975 et 1980, une mobilité professionnelle (mobilité externe principalement) qui leur a permis d'accéder indirectement à un tel emploi. Enfin 13 % n'ont pas accédé à ce type d'emploi. Ainsi plus du tiers des mobilités correspondent à une stabilisation dans les emplois supérieurs.

L'accès à l'emploi stable de niveau supérieur varie fortement avec la catégorie d'école (tableau 1).

Tableau 1
ACCÈS DIRECT OU INDIRECT AUX EMPLOIS STABLES DE NIVEAU SUPÉRIEUR

En pourcentage

Mode d'accès aux emplois stables de niveau supérieur	Grandes écoles	Ecoles de spécialités EEMI (1)				Ecoles de chimie	Ecoles d'agronomie	Ecoles de génie, civil, BTP, mines	Ensemble
		ENSI	INSA	ENI	Sous-total				
Accès direct	80	72	68	57	68	55	50	64	68
Accès indirect	10	19	20	32	21	27	16	27	19
Jamais accès	10	9	12	11	11	18	34 (2)	9	13
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

(1) Electricité, électronique, mécanique, informatique.

(2) Dont 19 % d'agriculteurs exploitants.

Les « petites » écoles d'électricité, électronique, mécanique, informatique, les écoles de chimie ou de génie civil sont celles dont les diplômés connaissent les difficultés de stabilisation les plus grandes : les contraintes du marché du travail, variables selon les secteurs d'activité, induisent de fortes différences entre les écoles selon les spécialités de formation ; ces différences sont du même ordre de grandeur que celles observées à l'intérieur d'un même groupe de spécialités suivant les niveaux des écoles.

3. Mobilité interne ou externe

La mobilité des diplômés qui n'ont jamais accédé à un emploi stable de niveau supérieur reste faible en volume.

L'essentiel de la mobilité non expliquée dans les paragraphes précédents concerne donc les diplômés qui ont accédé directement à un emploi stable de niveau supérieur (tableau 2). Cette mobilité se divise en une mobilité interne à l'entreprise (11 % des diplômés) et une mobilité externe (17 % des diplômés). La première porte principalement sur un changement de fonction, éventuellement sur un changement de département du lieu de travail.

La mobilité externe s'accompagne, dans la majorité des cas, d'un changement du secteur d'activité de l'entreprise et/ou de fonction occupée.

Tableau 2
TYPE DE MOBILITÉ SELON LE MODE D'ACCÈS AUX EMPLOIS STABLES DE NIVEAU SUPÉRIEUR

En pourcentage

	N'a occupé qu'un seul emploi	Un seul employeur mais plusieurs situations d'emploi	Ensemble	Plusieurs employeurs				Total
				Dont changement de :				
				Secteur	Fonction	Secteur + fonction	Autres	
- 1 -	- 2 -	- 3 -	- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -	- 8 -	
Accès direct à un emploi stable de niveau supérieur	40	11	17	4	2	6	5	68
Accès indirect	-	1	18	3	2	12	1	19
Jamais accès	7	1	5	1	1	3	-	13
Total	47	13	40	8	5	21	6	100

N.B. : col 8 = 1 + 2 + 3 ; col 3 = col 4 + 5 + 6 + 7.

4. Les changements d'employeur

40 % des diplômés ont changé au moins une fois d'employeur (dont 11 % deux fois et plus). Quels motifs ont prévalu dans ces changements ? S'accompagnent-ils d'un passage par le chômage ?

Les diplômés qui ont changé d'employeur se répartissent de la façon suivante :

a) 17 % des diplômés ont accédé directement à un emploi stable de niveau supérieur et ont effectué une mobilité externe au moins, suite à un premier départ volontaire.

b) 18 % des diplômés ont accédé indirectement à un emploi stable de niveau supérieur dans la quasi-totalité des cas au terme du premier emploi. Cette mobilité s'est effectuée dans les conditions suivantes :

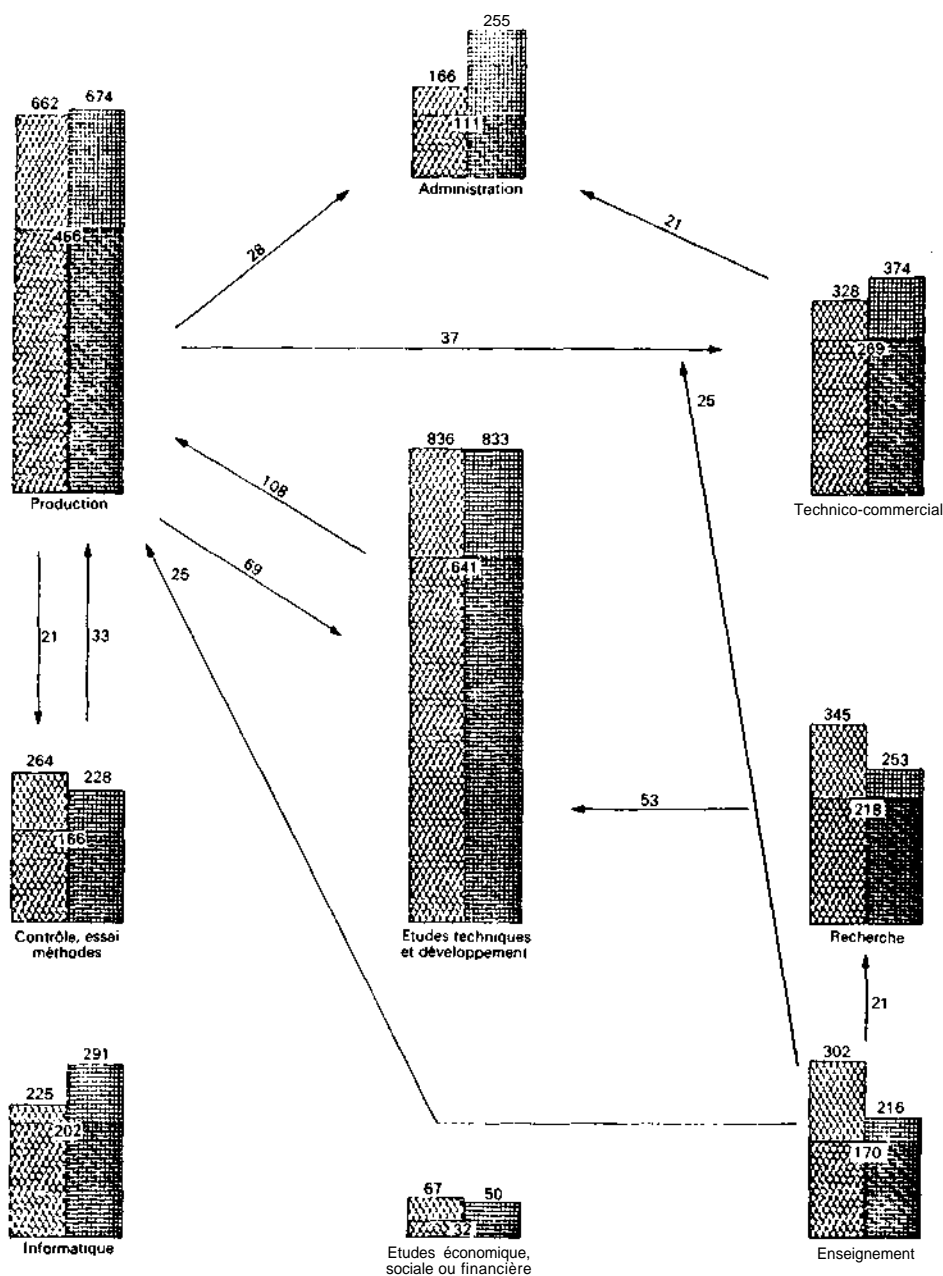
- 8 % ont changé d'employeur sans passer par le chômage ou l'inactivité. Ces changements sont liés pour moitié à un départ volontaire et pour moitié à une fin de contrat ou à un licenciement ;

- 6,9 % ont retrouvé un nouvel employeur après une période de chômage en général de courte durée (moins de six mois). Dans la majorité des cas, ce changement est consécutif à une fin de contrat ou à un licenciement ;

- 3,1 % ont retrouvé un nouvel employeur après une période, en général longue, d'inactivité (service national ou reprise d'études).

c) 5 % des diplômés n'ont jamais accédé à un emploi stable de niveau supérieur et ont changé au moins une fois d'employeur ; la moitié d'entre eux a retrouvé directement le nouvel employeur, l'autre moitié est passée par une première période de chômage ou d'inactivité.

Graphique 1
CHANGEMENT DE FONCTION ENTRE LE PREMIER
ET LE DERNIER EMPLOI



Premier emploi
 Dernier emploi
 Population n'ayant pas changé de catégorie d'emploi

Ainsi 8,5 % des diplômés sont passés par une période de chômage après avoir quitté le premier employeur, chômage faisant suite en général à un licenciement ou une fin de contrat. L'examen des transitions intervenant au terme de l'employeur suivant montre que 1,3 % des mêmes diplômés ont subi un deuxième passage par le chômage. Enfin 3,7 % de diplômés supplémentaires qui avaient changé une première fois d'employeur sans passer par le marché du travail, ont subi, dans leur deuxième changement, une période de chômage.

12,2 % des diplômés ont donc connu une période de chômage au cours de la période de cinq ans après la sortie de l'école, indépendamment du chômage qui a éventuellement précédé le premier emploi.

5. Les changements de fonction (graphique 1)

Les principales fonctions occupées par les diplômés entre leur premier et dernier emploi restent stables en volume, mais ceci cache un certain nombre de mouvements qui se différencient suivant les catégories d'écoles.

29 % des diplômés ont changé de fonction entre le premier et le dernier emploi. Ce mouvement est le plus développé dans les écoles de spécialités électricité, électronique, mécanique, informatique, chimie et agronomie (tableau 3).

La production et les études techniques sont les deux fonctions dominantes par lesquelles passent les diplômés à des moments différents de leur début de carrière.

Les mouvements qui vont dans le sens de la production vers les études techniques concernent les écoles de haut niveau d'EEMI ; le mouvement s'effectue en sens inverse pour les diplômés des écoles moyennes (type INSA) des mêmes spécialités. Les petites écoles de spécialités EEMI se caractérisent par un double mouvement de leurs diplômés qui vont des études techniques vers la production d'une part, et de la production vers les études techniques ou le technico-commercial d'autre part.

La fonction d'études techniques, qui prédomine chez les diplômés des grandes écoles, évolue vers la production ou l'administration.

Dans les spécialités chimie où les fonctions recherche et enseignement sont développées, celles-ci se réduisent au profit des fonctions d'études techniques d'abord, et des divers ensuite.

Les écoles de spécialité agronomie forment un ensemble hétérogène à l'intérieur des fonctions d'organisation de la production, contrôle-essai-méthodes et études techniques.

Tableau 3

TAUX DE CHANGEMENT DE FONCTION ENTRE LE PREMIER ET LE DERNIER EMPLOI

En pourcentage

Grandes écoles	Ecoles de spécialités EEMI (1)				Écoles de chimie	Écoles d'agronomie	Écoles de génie civil, BTP, mines	Ensemble
	ENSI	INSA	ENI	Sous-total				
26	30	24	43	30	33	30	23	29

(1) Électricité, électronique, mécanique, informatique.

Tableau 4

CHANGEMENT DE SECTEUR D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ENTRE LE PREMIER ET LE DERNIER EMPLOI

Secteur d'activité économique	Premier emploi occupé		Effectif et taux de sortie du secteur		Effectif et taux d'entrée dans le secteur		Dernier emploi occupé	
	Effectif	%	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	%
Agriculture	41	1	6	14	18	33	53	1
IAA	68	2	24	35	20	31	64	2
Énergie	242	6	16	7	86	28	312	8
Biens intermédiaires	325	8	82	25	91	27	334	9
Biens d'équipement	765	20	128	17	181	22	818	21
Biens de consommation	133	3	58	44	54	42	129	3
BTP	351	9	119	34	41	15	273	7
Commerce	75	2	24	32	44	46	95	2
Transport	41	1	24	59	22	56	39	1
Télécommunications	162	4	16	10	54	27	200	5
Service	755	20	257	34	179	26	677	18
Banques et assurances	60	2	17	28	52	55	95	3
Enseignement privé	4	-	3		10	-	11	-
Enseignement public	283	7	113	40	27	14	197	5
Enseignement supérieur et recherche	230	6	95	41	48	26	183	5
Services non marchands (administration)	335	9	73	22	128	33	390	10
Total	3 870	100	1 055	27	1 055	27	3 870	100
Non réponse	75						75	
Total	3 945						3 945	

6. Mobilité intersectorielle

27 % des diplômés ont changé de groupe sectoriel entre le premier et le dernier emploi. Le tableau 4 indique les principaux mouvements d'entrée et sortie des secteurs, dont on analyse ci-dessous les directions.

L'énergie est un secteur en expansion se caractérisant par des entrées nombreuses de diplômés en provenance des services et une absence de sorties.

Le secteur des biens intermédiaires reste stable en volume, mais les diplômés de ce secteur passent dans le BTP et les services et réciproquement.

Le secteur des biens d'équipement est en expansion avec des diplômés en provenance du BTP et de l'enseignement.

Les effectifs de diplômés entrés dans le BTP se réduisent

au profit des biens intermédiaires, des biens d'équipement et des services.

Les services qui accueillent un volume important de diplômés dans leur premier emploi perdent de leurs effectifs au profit de l'énergie, des biens d'équipement (avec réciprocity), des télécommunications, des banques et de l'administration.

Enfin l'enseignement, qui fournit un premier emploi à 13 % des diplômés, voit fondre très rapidement ses effectifs au profit des principaux autres secteurs : biens intermédiaires ou d'équipement, services ou administration.

D'après « **Insertion et cheminement professionnels des étudiants issus de l'enseignement supérieur scientifique en 1975** » par François POTTIER, collection des études du CEREQ n° 19.

RECONVERSION ET PROJET PROFESSIONNEL

Une population de 110 sidérurgistes interrogée sur ses projets professionnels fait apparaître que l'idée de reconversion externe est acceptée par des personnes jeunes (de 23 à 36 ans) possédant généralement une formation professionnelle ou un bon niveau de formation générale (38 % ont un niveau supérieur à la classe de seconde et près de 43 % sont titulaires d'un CAP). Toutefois, l'attitude face à une éventuelle reconversion hors sidérurgie n'est pas déterminée par ces seuls critères dans la mesure où des personnes jeunes et bien formées souhaitent demeurer dans ce secteur.

En fait, les choses sont relativement claires aux deux niveaux extrêmes de formation puisque :

- à l'exception d'une seule toutes les personnes âgées de 36 ans et moins ayant un niveau supérieur à la classe de seconde accepteraient de quitter la sidérurgie ;
- toutes celles du niveau de l'école élémentaire s'y refusent.

La situation est moins nette aux niveaux V et VI (titulaires de CAP d'une part, niveaux 3^e et CAP, CAP incomplets d'autre part). On s'intéressera donc, dans le développement qui va suivre, à cette population en se centrant le plus possible sur les personnes âgées de 36 ans et moins, la question étant de savoir ce qui, à âge et niveau de for-

mation comparables, pousse à rester dans la sidérurgie ou à accepter de la quitter. Compte tenu de l'effectif concerné, on ne pourra se livrer qu'à des hypothèses dont certaines seront étayées par référence aux plus âgés et aux mieux formés car la plupart des éléments d'appréciation des situations individuelles sont partagés par toutes les populations.

a) Une donnée commune à tous : l'inquiétude

L'obsolescence de certaines installations et la situation économique du secteur conduisent la plupart des gens à s'interroger sur la survie de l'entreprise donc, compte tenu de la situation mono-industrielle, sur leur emploi. Alors que les plus âgés s'accrochent à l'espoir de rester dans l'entreprise jusqu'à 50 ou 55 ans (ce qui va de pair avec le souhait de voir se renouveler la Convention générale de protection sociale), les plus jeunes ne savent guère quel sera leur avenir : « L'avenir, c'est flou. Je ne vois même pas où : ici ? Dans la société ? La sidérurgie est devenue « dispensable » et avec la sidérurgie c'est l'emploi qui disparaît... Je voudrais continuer à faire le même travail qu'actuellement » (technicien, 34 ans).

A partir de cette incertitude, les réactions semblent se différencier en fonction du statut dans l'entreprise, de l'évaluation que l'on fait du marché du travail local et de ses propres possibilités sur ce marché.

b) *Rôle du statut dans l'entreprise*

Sur 14 ouvriers OS2, P1 ou P2 âgés de 36 ans et moins, 7 acceptent l'idée de quitter leur entreprise à plus ou moins brève échéance. Tous ceux qui ont une formation de niveau VI estiment n'avoir pas grand chose à perdre au changement, soit en raison de leurs conditions de travail actuelles, soit pour des considérations salariales : « si la promotion met trop longtemps à venir, j'ai envie de me mettre à mon compte dans l'isolation : ça marche, mais j'hésite un peu... Il y a un risque, il faudrait pouvoir essayer » (OS2, 23 ans, niveau CAP). Bien que conscients des limites du marché du travail local, les ouvriers classés au maximum P2 et non diplômés sont les moins attachés à leur emploi actuel.

Au même niveau, les titulaires de CAP sont plus ancrés dans l'entreprise. Sans doute ont-ils plus à perdre parce que leurs possibilités d'évolution de carrière sont meilleures. Ils restent donc majoritairement dans l'expectative, situation quelque peu paradoxale puisque, à mesure que l'ancienneté s'accroît, les chances de retrouver un niveau de salaire identique diminuent. L'état du marché du travail local, ou l'appréciation que l'on en a, est l'explication la plus plausible et la plus fréquemment donnée à cette attitude : « J'ai essayé de partir au moment de la prime de 50 000 francs mais je n'ai pas trouvé. C'est plus difficile maintenant. Je sais qu'il n'y a pas de travail ailleurs. Je suis coincé ici... Je resterai jusqu'à ce que ça ferme. Après, je serai bien obligé de chercher » (P2, 26 ans).

Les ouvriers qui sont parvenus au-delà du niveau P2 n'envisagent jamais de quitter la sidérurgie quel que soit leur âge ou leur niveau de formation. Ils occupent des emplois plus valorisés, y compris sur le plan salarial : les « spéciaux » sont mensualisés. Comme les P3, ils ont davantage d'initiative et de responsabilités. Pour ces deux catégories et les chefs d'équipes, la possibilité de retrouver rapidement un emploi équivalent dans un autre secteur se limite.

c) *L'évaluation du potentiel individuel*

Chez ceux qui veulent explicitement rester dans l'entreprise la préoccupation dominante porte sur les capacités d'adaptation à un autre emploi. Cette crainte repose sur deux éléments : l'expérience professionnelle qui est alors jugée trop spécifique et le sentiment de n'être pas suffisamment formé. Les deux facteurs ne sont pas toujours nettement séparés car la référence à l'expérience porte surtout sur le savoir qui en découle et ses modalités d'acquisition. Au niveau VI, en particulier, on accepte mal l'idée de refaire ailleurs un apprentissage sur le tas.

La crainte de n'être pas suffisamment formé est commune à toutes les catégories et se fonde sur les exigences liées aux modernisations. L'inquiétude sous jacente est de n'être pas sélectionné pour travailler sur les installations en projet, si elles sont construites. Or douter de ses capacités d'adaptation dans la sidérurgie implique que l'on doute aussi de ses capacités de reclassement externe. Les jeunes P1 et P2 de niveau CAP réagissent en mettant en cause la politique de formation continue de l'entreprise qui, de fait, ne les a pas grandement favorisés.

d) *Rester dans la sidérurgie : un choix ou une nécessité ?*

Plus de la moitié des titulaires de CAP qui, tout bien pesé, préféreraient rester dans la sidérurgie ont soit tenté sans succès de trouver un autre emploi (avant ou après leur entrée dans l'entreprise), soit travaillé dans d'autres secteurs. Ces expériences les ont convaincus que la sidérurgie restait pour eux la meilleure solution parce que les conditions de salaire, de travail et la protection sociale y sont meilleures que dans les autres entreprises locales, notamment les PME. Le choix de rester par référence aux autres secteurs est également très présent chez les plus âgés et, au

total, plus de 80 % des personnes qui ont travaillé hors de la sidérurgie ne souhaitent pas la quitter. Pour toutes ces personnes le désir de stabilité domine : « Ce qui est important, c'est d'avoir du travail longtemps, pourvu qu'on soit pas trébuché à droite, à gauche » (contremaître, 33 ans).

Outre sa position dominante sur le marché du travail local du point de vue de l'offre et des conditions d'emploi, l'entreprise avait jusqu'ici l'image d'une société offrant la possibilité d'une vie professionnelle stable. Cette image s'est maintenue malgré l'accroissement du nombre des mutations internes. Le paradoxe n'est qu'apparent : sauf durant la période 1976-1979, les difficultés économiques n'ont pas entraîné de licenciements et l'assurance d'être reclassé dans un autre établissement du groupe en cas d'arrêt d'installation faisait partie de la garantie de l'emploi. Ceci explique peut-être que des jeunes ayant été mutés de deux à quatre fois depuis leur embauche n'envisagent pas de partir.

L'amalgame entre activité sidérurgique, garanties sociales et sécurité d'emploi semble hérité du passé et se révèle à double tranchant car les jeunes eux-mêmes mettent leur avenir entre les mains de l'entreprise : « Pour la suite de ma carrière, il faudrait demander à mon ingénieur... Ça dépend si la sidérurgie tient le coup ou pas. On peut plus faire de projets sur notre métier, on est trop habitué à la sidérurgie. Comme disait mon grand-père, quand on rentre ici, on sort à la retraite » (chef de poste, 32 ans).

Ceci dit, la difficulté à construire un projet et à adopter une attitude active face à son propre avenir n'est plus exclusivement imputable aux rapports traditionnels entre les sociétés sidérurgiques et leurs salariés. L'Etat, dont dépend l'équilibre budgétaire du secteur, le financement des investissements et la protection sociale des salariés est aujourd'hui perçu comme l'instance tutélaire dont dépend l'avenir. A cela s'ajoute la complexité de données économiques que l'on ne maîtrise pas : « La rentabilité du matériel n'est pas tout. Il y a la politique, la conjoncture, les marchés... On subit les plans » (contremaître, 36 ans).

Avoir l'impression de n'être pas totalement maître de son avenir n'est pas inéluctable : ceux qui acceptent l'idée d'une reconversion n'ont pas cette attitude. Mais créer une autre dynamique suppose aussi que des emplois alternatifs existent...

CONCLUSION

Le potentiel de mobilité externe des salariés de la sidérurgie dépend largement de leur âge et de leur formation initiale. Lorsque le statut dans l'entreprise intervient, il apparaît comme un corollaire de ces deux facteurs ; il n'est toutefois pas à négliger car la plupart de ceux qui acceptent l'hypothèse d'une reconversion externe souhaitent retrouver rapidement un emploi de niveau comparable. Les tentatives de reclassements hors sidérurgie organisées se sont d'ailleurs heurtées à ce type de problème.

La situation du marché du travail local est un sujet d'inquiétude assez général car la conjoncture rend la sélection à l'embauche plus sévère et l'on comprend que les moins formés tiennent à garder leur emploi actuel.

D'autre part, à situation comparable et à partir d'une évaluation identique de l'environnement économique, les projets professionnels des plus jeunes diffèrent. Peut-être faut-il en conclure que les mesures à adopter en matière de reconversion doivent être modulables : malgré les tendances générales que l'on peut dégager, « le » Sidérurgiste est une entité abstraite qui recouvre des situations particulières diverses.

A partir de « **Mobilité passée et mobilité potentielle dans la sidérurgie** » par Edith KIRSCH

RECONVERSION ET ANALYSE DES QUALIFICATIONS

La reconversion peut être considérée comme une mobilité forcée qui rend nécessaire de remettre en cause la manière dont on appréhende les qualifications de la main-d'œuvre. En effet, certains éléments participant d'un travail donné (fortes contraintes de rythme par exemple) sont banalisés et donc ignorés : la sidérurgie présente un environnement à risque, certains postes exigent des efforts physiques importants... toutes choses qui, dans les procédures habituelles de recrutement trouvent une solution « naturelle » à travers la sélection à l'embauche et l'existence d'une période d'essai complétées par le turn-over et les mobilités internes. Dans une perspective de reconversion, il faut reconsidérer cette naturalisation des conditions de l'activité afin de mettre en évidence des proximités d'emplois que les filières traditionnelles n'exploitent pas. Cette démarche appliquée à la sidérurgie permet de définir quatre types de population sur la base des critères suivants :

- étendue et type de compréhension de l'ensemble du processus ;
- contenu de l'intervention concrète sur la phase du processus ;
- connaissances techniques mises en œuvre ;
- capacité d'autonomie ;
- capacité à assurer des responsabilités dans un environnement à risque ;
- mobilité antérieure à travers les emplois ;
- formation technique et générale détenue.

Un **premier groupe** est constitué des opérateurs, des agents d'ordonnement et des chefs de poste. Tous possèdent un savoir technique important et leur aptitude à se situer dans un environnement diversifié et complexe favorise une capacité de compréhension de situations différentes au travers d'une conceptualisation d'ensemble d'une installation donnée. Ce sont eux qui concentrent les responsabilités les plus grandes sur une phase du processus qui est à la fois complexe et déterminante du point de vue de la productivité globale essentiellement en termes de coût, de qualité du produit fabriqué et de coordination à l'intérieur d'une même phase et entre des phases différentes du processus.

Pour assumer leur responsabilité, ces trois catégories possèdent une autonomie importante de décision allant jusqu'à la possibilité d'interrompre le processus en cas d'incident. Elles ont toute latitude pour modifier le programme de travail de l'ensemble des ouvriers de l'aciérie si le rythme ou les caractéristiques de la production l'exigent.

Les trois catégories coordonnent les activités d'un grand nombre de personnes, ce qui requiert des qualités relationnelles. Enfin, leurs réactions doivent être très rapides. Les caractéristiques de leur travail sollicitent des capacités d'analyse importantes. En effet, les données traitées sont nombreuses, leur interférence complexe ; ces capacités d'analyse doivent permettre d'anticiper sur l'événement, vue l'importance jouée par la prévention des incidents. Leur capacité d'abstraction porte sur la représentation qu'ils ont du processus : ils ne voient pas les réactions du produit en cours de transformation mais connaissent les transformations chimiques en cours.

Par ailleurs, il s'agit majoritairement de personnes âgées de moins de quarante ans et possédant une formation du niveau du baccalauréat, du brevet professionnel ou un double CAP. Le travail présent et la mobilité antérieure ont favorisé le développement de capacités d'analyse et l'aptitude à prendre des décisions rapides, mais les témoignages recueillis accordent un rôle très important à la formation théorique reçue.

Un **deuxième groupe** comprend les couleurs de la coulée continue et les surveillants d'évacuation qui possèdent en plus de leur expérience en sidérurgie un diplôme de niveau CAP. Pour constituer ce groupe, nous avons d'abord mis en avant la formation technique possédée par les individus, sans omettre les autres composantes de leur qualification. Plus précisément, les acquis de ce groupe sont les suivants :

- ils détiennent un diplôme, reconnu à l'extérieur, dans une discipline autre que la sidérurgie. Pour la majorité, ce diplôme concerne les métiers de l'entretien (mécanique, électromécanique), pour les autres, des spécialités très différentes (plombier, maçon...);
- l'emploi qu'ils occupent dans l'aciérie, sollicite également un savoir-faire qui peut être requis dans d'autres secteurs d'activité. Ainsi, les couleurs réalisent des activités de montage, réglage et participent au dépannage. Ils ont acquis par la pratique des éléments de mécanique simple et une qualité de précision. Les surveillants d'évacuation conduisent une machine automatique réalisant de la découpe de métal chauffé et possèdent un savoir-faire de chalumiste ;
- le caractère plus spécifiquement sidérurgique de leur activité a développé d'autres aptitudes :
- ils ont un savoir lié au produit fabriqué. Les couleurs ont acquis dans les bassins de coulée et transféré sur l'installation de coulée continue une qualification qu'ils définissent comme l'« aptitude à rester calme devant le métal en fusion » ;
- leur place au sein de la division du travail, l'installation sur laquelle ils sont situés exigent qu'ils soient capables de se situer dans le processus de fabrication, en ayant une compréhension qui dépasse le cadre de leur propre segment. Ainsi, les couleurs doivent connaître l'impact d'un incident survenu en amont (au convertisseur) ou en aval (dans la zone d'évacuation) sur leur activité et savoir dans quel sens réagir. Les surveillants d'évacuation doivent tenir compte des dysfonctionnements de la coulée pour adapter leur mode opératoire d'oxycoupage ;
- ils doivent enfin faire preuve d'une capacité d'initiative et d'autonomie pour résoudre les incidents, se partager le travail et l'organiser en fonction des objectifs de la production.

Le **troisième groupe** réunit les couleurs de la coulée continue et les surveillants d'évacuation ne possédant pas de diplôme de formation, les premiers mélangeurs, les premiers d'APV, d'OBM (1) et des bassins de coulée. Il faut également y inclure ceux, parmi les deuxièmes, qui sont capables de remplacer les premiers d'APV, d'OBM et des bassins de coulée.

Ce regroupement concerne des personnes qui n'ont pas, pour la grande majorité, obtenu de diplôme, mais dont le travail correspond à la pratique du CAP de sidérurgiste.

La composante essentielle et commune de leur qualification nous semble être la capacité à se représenter le fonctionnement d'ensemble d'un segment du processus et à coordonner les différentes activités à l'intérieur de celui-ci dans un environnement à risques.

Ils réalisent eux-mêmes les tâches les plus complexes, celles pour lesquelles une erreur de manipulation pourrait entraîner les conséquences les plus graves pour les hommes, le produit et les installations. Ils supervisent couramment le travail de l'équipe. En cas d'incident, ce sont eux qui exécutent les interventions essentielles et prennent les initiatives si le chef de poste n'est pas présent.

L'aptitude à effectuer un travail en coordination avec d'autres membres du collectif de production ou avec d'autres collectifs (par exemple : les ouvriers d'entretien) se fait sous contraintes multiples. Cette coordination doit tenir compte des impératifs communs : assurer le bon déroulement du cycle de production. Elle doit également s'accompagner pour chaque membre d'une organisation propre de son travail qui comprend une grande diversité de tâches. Cette capacité à gérer son temps et à s'auto-organiser dans les limites de ses attributions s'accompagne également d'une capacité à étendre son champ d'intervention, ses compétences, pour suppléer la défaillance d'un coéquipier ou faire face de manière collective à un incident. La mobilisation pour une tâche commune conduit les deuxièmes à prendre la place des premiers.

La quasi-totalité de cette population a acquis sa qualification par la pratique et à travers l'aide dispensée par la maîtrise. Cet apprentissage empirique lui a cependant permis d'acquérir les capacités de représentation abstraite et d'analyse nécessaires pour se situer au sein de l'organisation et réaliser son travail de coordination.

Le quatrième groupe est constitué par les troisièmes couleurs des bassins de coulée, les troisièmes d'APV et d'OBM, les mélangeurs ainsi que les remplaçants polyvalents (agents d'aciérie) et les deuxièmes qui ne remplacent pas les premiers.

Ils représentent un gros effectif, d'une moyenne d'âge relativement élevée (40 ans). Ils n'ont généralement pas dépassé en formation initiale le niveau du certificat d'études primaires et n'ont pas reçu de formation continue. Un nombre important est composé de travailleurs étrangers maîtrisant mal la langue française.

La différence essentielle avec le groupe précédent réside dans le fait qu'ils n'ont pas une maîtrise aussi complète des tâches. Ils n'accèdent pas aux activités les plus complexes. Lors des incidents, ce ne sont pas eux qui prennent les initiatives, mais ils exécutent les ordres des premiers.

Ils ne sont pas non plus en relation avec le reste du processus. Ils en ont donc une représentation plus partielle que les autres. Ils possèdent cependant une capacité à s'intégrer à un collectif, à se coordonner avec d'autres travailleurs, capacité requise dans tout segment du processus sidérurgique.

Ces personnes occupent des emplois d'OS et réalisent des tâches réputées non qualifiées. Cependant, leur expérience de sidérurgiste leur a donné des capacités d'adaptation, d'apprentissage de modes opératoires simples mais divers. Ces capacités viennent de leur mobilité importante, du caractère collectif du travail et du caractère dangereux de l'environnement.

L'homogénéité de chacun de ces groupes repose sur une analyse qui dépasse l'identification des savoirs techniques pour explorer les potentialités des personnes à s'adapter à des situations de travail différentes. Ceci transforme assez

radicalement les critères d'évaluation de la qualification, mais aussi la définition d'actions de formation continue adaptées aux différentes populations ainsi définies.

Régine BERCOT

(1) OBM : procédé par lequel on insuffle de l'oxygène par le fond du convertisseur pour obtenir de l'acier.

APV : affinage par le vide.

Bibliographie.

Le Cereq en a parlé :

R. BERCOT, G. de BONNAFOS. *Les acquis professionnels dans la sidérurgie et leur transférabilité - l'exemple de l'aciérie de Longwy* - août 1984 - CEREQ - document ronéoté.

E. KIRSCH. *Mobilité passée et mobilité potentielle dans la sidérurgie* - août 1984 - CEREQ - document ronéoté.

P. MEHAUT, M.C. VILLEVAL. *Les congés de formation-conversion et la gestion des mobilités, une étude de cas dans la sidérurgie*, in *Formation et Emploi* n° 16, octobre-décembre 1986.

J.J. SYLVESTRE. *Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité*, in *Formation et Emploi* n° 14 avril-juin 1986.

On en parle ailleurs :

G. CHAUMONT. *Apprentissage aux technologies nouvelles dans des situations industrielles de type traditionnel - le cas des travailleurs vieillissants*, ADEP, 1984.

A.M. BOLZINGER, A. DEHASS. *La formation. Conversion des sidérurgistes, une étude de cas sur Pompey Neuves-Maison*, in *Economie Lorraine* n° 50, octobre 1986.

J.P. DECK. *La reconversion c'est possible : le cas de Creusot-Loire : plus de 90 % de réinsertion*. Ed. ERES, 1986.

Y. JANVIER. *L'action des sociétés de reconversions et la pratique locale du développement*, DATAR, juillet 1986.

C. SAURET, D. THIERRY. *Reconversions et restructurations - Concepts et méthodes*. Développement et Emploi, janvier 1986.

M.C. VILLEVAL et P. CHASKIEL. *La mobilité de la force de travail dans une entreprise en voie de fermeture - La société Nouvelle des Aciéries de Pompey 1977-1986*. Université de Nancy 2 octobre 1986.

M. BURDILLAT. *La reconversion des salariés - Eléments exploratoires*. CRMSI, 1987.

RECONVERSION ET MARCHE LOCAL DU TRAVAIL

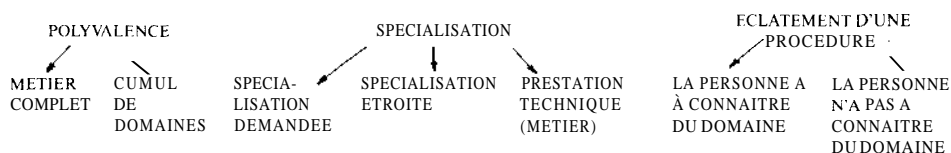
Le texte qui suit rend compte d'une expérience de terrain qui visait à mettre en évidence les acquis et les transférabilités d'une population globalement désignée « petites mains administratives » et considérée comme difficile à reclasser. Il s'agissait de présenter, en terme de gestion collective, le stock de compétences qu'elle représentait et d'émettre des hypothèses quant aux types d'entreprises susceptibles d'utiliser cette main-d'œuvre. Les sources d'information disponibles se ramenaient aux dossiers administratifs émanant du service du personnel du dernier employeur, à l'aide d'un ancien responsable de cette entreprise et à quelques entretiens complémentaires de responsables de services ayant encadré les personnes concernées. La démarche adoptée a consisté à spécifier l'activité exercée dans l'entreprise compte tenu du domaine particulier de celle-ci, de son organisation globale ou des organisations propres à un service ou à une section.

Cet éclairage a permis d'examiner les cursus internes et d'indiquer, à partir des formations de base suivies, quelles compétences avaient été confirmées, développées... ou sclérosées par l'exercice des activités assumées. Ainsi des titulaires d'un CAP de comptabilité ne possédant qu'une expérience d'imputation comptable pouvaient difficilement être considérés comme ayant « maintenu » et - a

fortiori - confirmé leur métier de base. En outre, les formations complémentaires étaient relevées et une appréciation grossière du potentiel de l'individu était indiquée selon trois rubriques : possibilités d'emplois similaires, possibilités d'emplois différents de même niveau, possibilités d'emplois plus larges ou plus complexes. Dans un deuxième temps, un travail commun avec différents membres de l'association créée pour le reclassement et la formation des personnes licenciées a permis de définir des types d'implantation correspondant aux caractéristiques économiques du site - en partant de la typologie des entreprises proposée par M. DELATTRE et F. EYMARD-DUVERNAY - et aux caractéristiques de la population à reclasser. Par ailleurs étaient menées des actions de gestion individuelle : chaque personne était vue par des spécialistes de l'orientation et pouvait bénéficier d'un certain nombre de modules de formation.

Le tableau suivant permet de classer en trois groupes les personnes à reconvertir, selon le niveau de maîtrise du domaine de spécialités et l'équipement mis en œuvre. Il fait également apparaître les différents modes d'intervention possibles en vue d'un reclassement prenant en compte les possibilités des entreprises géographiquement proches.

SITUATIONS MAITRISEES DANS LE DOMAINE DE SPECIALITE



exemples	POLYVALENCE		SPECIALISATION		ECLATEMENT D'UNE PROCEDURE		
	METIER COMPLET	CUMUL DE DOMAINES	SPECIALISATION DEMANDEE	SPECIALISATION ETROITE	PRESTATION TECHNIQUE (METIER)	LA PERSONNE A CONNAITRE DU DOMAINE	LA PERSONNE N'A PAS A CONNAITRE DU DOMAINE
comptable	- gestion de production - suivi de commande - suivi de stock	- secrétariat transport douanes	- agent administratif recrutement - comptable spécialisé - facturation	- agent administratif recrutement - comptable spécialisé - facturation	- opératrice TdT - dactylo par assimilation : - informaticien	- imputation - saisie spécialisée	- perfo
TERMINAL MICRO TdP AUTRE EQUIPEMENT INFORMATISE	- essentiellement problème de mise en relation offre demande - implanter types d'entreprises employant ces métiers - reconversion à envisager en dernier recours		redonner le métier complet ou apprentissage d'un nouveau domaine	redonner le métier complet ou apprentissage d'un nouveau domaine	adaptation ciblée à autre équipement ou/et domaine d'application	le potentiel des personnes compte relativement plus pour envisager reclassement et reconversion	
EQUIPEMENT MIS EN ŒUVRE MACHINE ELECTROMECHANIQUE OU TRADITIONNELLE	idem ; éventuellement perfectionnement par initiation aux outils informatiques		idem ; éventuellement perfectionnement suréquipement informatisé avec domaine d'application porteur	idem ; éventuellement perfectionnement suréquipement informatisé avec domaine d'application porteur	perfectionnement sur les techniques avec si possible domaine d'application porteur		
PAS D'EQUIPEMENT MIS EN ŒUVRE (EXEMPLES)	suivi de stock (facturation)		- employé de bureau (écritures)	- employé de bureau (écritures)		- codification - vérification entrée sortie	OS bureau (liaisons internes)
	GROUPE I		GROUPE II		GROUPE III		

Différentes leçons peuvent être tirées de cette expérience :

- la première est la diversité des compétences recensées pour une population présentée homogène au départ ;
- la seconde est l'importance de l'activité professionnelle comme lieu et moment de formation, de développement ou de sclérose des compétences ;
- la troisième enfin est l'intérêt de la confrontation des méthodes et des concepts élaborés par les chercheurs avec les préoccupations immédiates des intervenants de terrain.

Nicole MANDON

Bibliographie.

Le CEREQ en a parlé :

N. MANDON. *Bilan d'une contribution aux chantiers de l'association Développement et Emploi au cours de l'année 1985-1986 : gestion des ressources humaines, analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences.* Document de travail n° 23, CEREQ, 1986.

B. HILLAU. *Du chantier à l'usine ~ Quelle transférabilité des qualifications acquises dans le second œuvre ?* in Formation Emploi n° 6, avril-juin 1984.

On en parle ailleurs :

J.P. DECK. *Reconvertir, c'est possible.* Editions ERES, Toulouse, 1986.

M. DELATTRE, F. EYMARD-DUVERNAY. *Sept catégories d'entreprises pour analyser le tissu industriel,* in Économie et statistique n° 159, octobre 1983.

RECONVERSION ET GESTION DU PERSONNEL

Pour assurer son indépendance énergétique, la France a engagé à partir de 1975 un programme nucléaire de grande ampleur. Le Service de la production thermique (SPT) d'EDF, qui comporte les centrales thermiques, classiques ou nucléaires, a vu ses effectifs doubler sur la période 1975-1981 et, sur 10 000 embauchés, 8 000 se sont dirigés vers le nucléaire.

En 1981, la situation de surproduction énergétique aurait dû logiquement entraîner la suspension du programme nucléaire, si l'on n'avait pas préféré sauvegarder l'outil de production des centrales nucléaires pour des raisons aussi bien économiques que politiques.

Pour qu'il n'y ait pas de surcapacité de production, il a fallu accélérer le « déclasserment », c'est à dire la fermeture ou la mise en veilleuse des plus anciennes centrales classiques, et réaffecter le personnel ainsi libéré.

1) *La gestion du marché interne du travail*

Cette reconversion se caractérisait en fait par la difficulté d'intégrer l'un à l'autre deux personnels aux caractéristiques bien différentes, mais aux classifications souvent proches.

Nous présentons ici deux des outils de gestion utilisés pour faire face à ce problème de reconversion. Ils sont de nature bien dissemblable, le premier est un modèle de gestion prévisionnelle des effectifs et s'applique à l'ensemble du personnel EDF, le second est une sorte de bourse d'échange de l'emploi qui a été créée pour la circonstance.

1.1) Le modèle PRESAGE

C'est un modèle de gestion prévisionnelle des effectifs qui permet d'évaluer le potentiel d'évolution d'un groupe d'individus donné — le personnel d'une centrale par exemple — et de chercher ensuite comment remplacer d'une manière optimale les agents partants de cette centrale pour des raisons variées, telles que départs en retraite, départs vers d'autres centrales, vers d'autres services.

En effet, chaque agent est caractérisé par un ensemble de variables: l'âge, la date d'embauché, le niveau de formation, la classification, la date du dernier passage dans la catégorie supérieure, la famille d'appartenance. Grâce à ces variables, on calcule pour chaque individu une vitesse normale d'avancement, en utilisant des lois statistiques tirées du fichier du personnel, dans lequel sont retracées les carrières de tous les agents d'EDF depuis une trentaine d'années.

Ensuite le modèle permet de tester diverses hypothèses concernant les recrutements, en faisant varier les parts respectives de la promotion interne, du recours à d'autres centrales en activité ou en voie de déclasserment, au marché du travail. On repère ainsi dans quels cas se formeront pour un niveau de classification donné des phénomènes de files d'attente ou de pénurie, et on détermine ainsi par approximations successives la solution la moins mauvaise.

Cependant l'efficacité du modèle dépend du degré de liberté que possède l'ensemble analysé en matière de recrutement.

Dans le cas du SPT, ce degré de liberté est de plus en plus faible. Il y avait déjà des blocages de carrières dans le nucléaire avant même le ralentissement du programme de construction des centrales. Il avait fallu recruter des techniciens titulaires de BTS, DUT, BTN, et faire progresser très rapidement des agents entrés en exécution, afin de pourvoir en temps voulu tous les postes qui se créaient, grâce à un intense effort de formation continue. Mais ceux-ci arrivaient très tôt au sommet de leur carrière, certains emplois comme ceux des ingénieurs et, *a fortiori*, des chefs de services faisant partie d'une autre filière.

L'arrivée du personnel classique ne pouvait qu'aggraver ces blocages ; en effet, une partie de ce personnel va se trouver en concurrence avec les agents du nucléaire pour les postes de haute maîtrise ou pour les premiers postes de cadre, en étant à la fois plus âgés et moins diplômés, mais sans aucune expérience du nucléaire.

Il semble donc que le modèle PRESAGE dans ces circonstances peut éventuellement contribuer à fixer des quotas par centrale, ou à un niveau plus général, mais surtout servir à « pointer » ce genre de problème et à susciter des réflexions entraînant des modifications de la gestion du personnel, modifications dont on peut donner deux exemples :

- la création de postes nouveaux dans les filières traditionnelles, par exemple la création d'un poste d'assistant technique entre le poste de technicien et celui de contremaître, pour permettre aux diplômés de niveau III de progresser sans devenir trop vite contremaîtres ;
- la modification du système de rémunération invitant les agents « à vieillir dans leur GF (1) », en attribuant la même augmentation de salaire au passage d'un groupe fonctionnel à un autre et à la simple progression à l'intérieur d'un même groupe fonctionnel, alors qu'auparavant, le premier était seul associé à une rémunération supérieure.

1.2) La CARAS

La Cellule de réaffectation des agents en surnombre a, elle, été créée à l'occasion de la reconversion des agents des centrales classiques à déclasser.

Elle repose en fait sur la constitution d'un fichier qui est alimenté d'une part par les centrales « cédantes », d'autre part par les centrales « prenantes ». Les premières fournissent des fiches individuelles d'agents en surnombre, les secondes des listes de postes à pourvoir.

Les fiches individuelles comprennent le nom de l'agent, la fonction qu'il occupe, sa classification, sa date de mise à disposition, la ou les fonctions qu'il souhaite occuper et les lieux dans lesquels il désire être transféré.

Les listes de postes à pourvoir comprennent la description des postes, le lieu d'affectation, les classifications correspondantes et les dates de prise de fonction prévues.

Munie de ces deux séries d'informations, la CARAS met en relation l'offre et la demande et se trouve donc ainsi à l'origine d'un certain nombre de mutations réussies. Elle publie également des statistiques concernant ces mutations et des listes des agents responsables en surnombre.

En fait, elle permet aux agents susceptibles de se reclasser dans le nucléaire de se réaffecter le mieux possible, elle donne aux centrales « prenantes » la possibilité de choisir entre plusieurs candidats, mais elle fonctionne uniquement comme une bourse d'échange. Elle ne fournit donc pas de solution aux problèmes des agents dont les

spécialités de formation et/ou d'emploi sont excédentaires, à ceux qui sont âgés et peu diplômés, etc.

En allant plus loin, on peut même dire qu'en favorisant la réinsertion des premiers, elle risque d'entraver celle des seconds.

En effet, il existe entre le personnel du classique et celui du nucléaire des spécialités de formation et d'emploi différentes, et la CARAS ne peut qu'enregistrer les écarts existants, en analysant les caractéristiques des laissés pour compte.

Quant au modèle PRESAGE, il précise uniquement le niveau de formation des individus et non leur spécialité, de même qu'il n'indique pas leur spécialité d'emploi, à l'exception de leur appartenance à la filière technique, administrative, ou commerciale (2). Au reste, les responsables d'EDF sont parfaitement au courant de ces distorsions classique/nucléaire, si bien qu'il ne leur paraît pas utile d'en faire une analyse approfondie.

Ainsi, d'après les derniers chiffres dont nous disposons, sur les 4 000 personnes qui devaient quitter les centrales à déclasser, 3 000 sont reclassées dont 2 200 dans le SPT sur des postes à peu près équivalents. Restent 1 000 personnes, les plus difficiles à reclasser, qui ne sont pas licenciées, mais qui n'ont pas de travail à effectuer, ce qui entraîne certains problèmes sociaux.

2) *Vers de nouvelles formes de gestion des individus*

Ce reliquat provient des différences qui existent entre le personnel du classique et celui du nucléaire et que nous allons rappeler ici :

- ces personnels ne possèdent pas les mêmes structures de formation : 20 % des agents du classique ont une formation supérieure au niveau V contre 40 % dans le nucléaire. Ceci s'explique à la fois par le décalage dans le temps des recrutements et par un recours important aux jeunes techniciens de niveau III et IV dans le nucléaire ;
- ce déséquilibre s'accroît parce que les agents du nucléaire reçoivent deux fois plus de formation continue que ceux du classique ;

- centrales nucléaires et centrales classiques ne privilégient pas les mêmes spécialités d'emploi, et en conséquence, ni les mêmes spécialités, ni les mêmes niveaux de formation. Les services « maintenance » et « contrôle technique » en sont l'exemple le plus frappant : les chaudronniers, mécaniciens et électriciens sont plus nombreux dans le classique, inversement, les instrumentistes, les laborantins et les personnels des essais sont plus nombreux dans le nucléaire ; les premiers ont en majorité des diplômes de niveaux V, les autres des diplômes de niveau III et IV, du moins dans le nucléaire.

Les résultats donnés par cette analyse globale ne sont guère encourageants et l'on imagine sans mal que les cas non résolus par la CARAS sont ceux qui ont les niveaux de formation les plus bas et les spécialités les moins porteuses.

Cependant, un examen des caractéristiques des individus qui occupent une même fonction dans un même service montre qu'il règne une forte dispersion des âges, des diplômes et des carrières, que ce soit dans le classique ou dans le nucléaire.

(1) G.F. : groupe fonctionnel ou classification de l'agent : le collège exécution va de 1 à 6, le collège maîtrise de 7 à 11 et le collège cadre de 12 à 19.

(2) Ceci correspond à la variable famille d'appartenance qui peut logiquement accueillir de 1 à 9 items, mais qui pratiquement est limité à 3.

Nous avons effectué cet exercice sur les personnels de trois centrales à déclasser et d'une centrale nucléaire. Prenons l'exemple des « chefs de bloc principaux » : ce sont eux qui pilotent la centrale depuis la salle de contrôle avec l'aide d'un assistant, ils ont sous leurs ordres des rondiers et des agents techniques. Dans la centrale nucléaire, ils étaient 27 et présentaient les caractéristiques suivantes :

- 7 d'entre eux étaient entrés directement avec des diplômes de techniciens — 3 BTN, 3 DUT, 1 BTS — et avaient suivi la filière actuelle, agent technique, assistant, chefs de blocs PR ;

- 8 autres venaient d'autres centrales nucléaires, possédaient en majorité des diplômes de niveau V et avaient donc débuté sur un poste de rondier. Ils étaient plus âgés que les précédents ;

- 12 enfin venaient du classique et possédaient des diplômes des écoles de métier EDF. Leurs passages s'étaient faits à différents niveaux, mais avaient toujours été accompagnés d'une forte dose de formation continue.

Cet exemple montre que ce n'est pas seulement par fonction ou par spécialité, mais surtout par évaluation individuelle que l'on peut classer les agents et déterminer ceux qui peuvent se reconvertir dans le nucléaire, ceux qui le pourraient mais appartiennent à une spécialité d'emploi excédentaire, ceux pour qui cela paraît difficile... Il montre également que le personnel des centrales nucléaires ne se compose pas uniquement de jeunes agents recrutés directement, mais aussi de transfuges du classique, qui, à l'aide de formations intensives sont passés dans le nucléaire.

On peut ainsi procéder par glissements successifs des qualifications grâce à la formation continue, ce qui consiste, par exemple, à susciter parmi les électriciens des vocations d'électroniciens, ce qui libérerait des places pour d'anciens chaudronniers ou mécaniciens excédentaires. On pourrait également convertir au nucléaire des agents jeunes et diplômés actuellement en poste dans des centrales classiques qui continuent à fonctionner pour intégrer les agents déclassés qui ne peuvent aborder le nucléaire.

Béatrice BELBENOIT

STRUCTURE D'ENTREPRISE STRUCTURE DE MOBILITES

Quels rôles joue l'entreprise dans la structuration des mobilités professionnelles ? Existe-t-il un rapport global entre le mode d'organisation de l'entreprise et une configuration des itinéraires professionnels ? Au-delà d'une approche individualisée du rôle de l'entreprise, existe-t-il des familles ou types d'entreprises susceptibles de générer des régularités dans les itinéraires professionnels ?

Les pistes proposées ici résultent d'une analyse comparative à trois niveaux conduite auprès de onze entreprises :

- structure fonctionnelle d'ensemble de l'entreprise ;
- structure hiérarchique d'un atelier de fabrication et contenus d'emplois aux niveaux ouvriers et agents de maîtrise ;
- itinéraires scolaires et professionnels d'accès aux emplois de maîtrise.

On examine plus précisément comment se structurent les itinéraires d'accès à la maîtrise en rapport avec le mode d'organisation des ateliers de fabrication.

QUATRE FAMILLES D'ENTREPRISES

On a distingué quatre familles d'entreprises, désignées par le degré de « différenciation » des fonctions de production, familles à l'intérieur desquelles apparaît une forte cohérence :

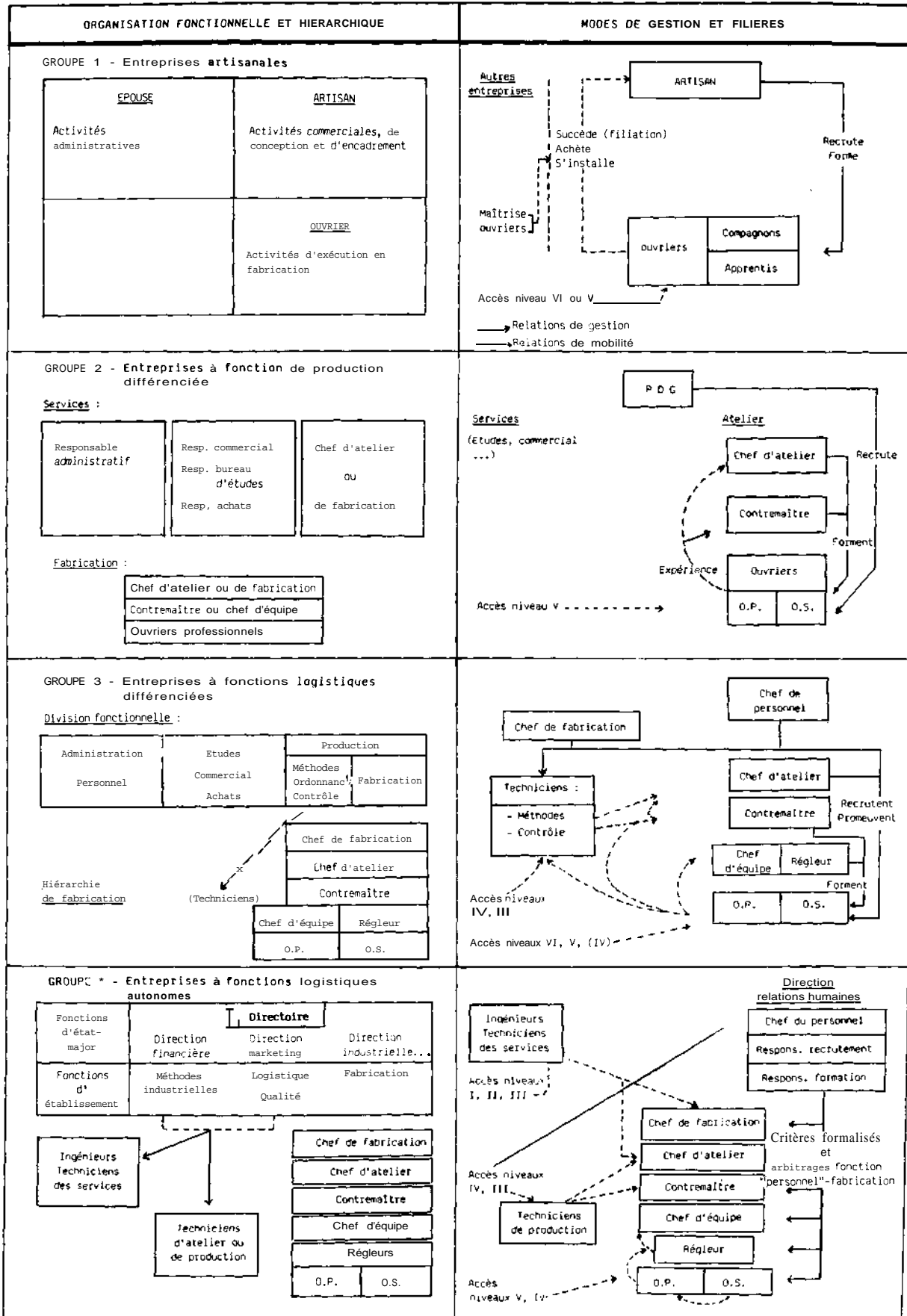
- le groupe des entreprises artisanales à « fonctions techniques non différenciées ». Le patron assure l'ensemble des tâches techniques telles que les activités de conception, de préparation, d'encadrement de la fabrication et les tâches technico-commerciales. Seules sont déléguées en partie les tâches administratives et les tâches d'exécution en fabrication ;

- le groupe des entreprises à « fonctions de production non différenciées ». Ce sont de petites entreprises (31 et 84 personnes), avec service administratif et service commercial autonomes, le chef d'atelier prenant en charge l'ensemble des tâches de préparation et d'encadrement de la production ;

- le groupe des entreprises à « fonctions de production différenciées ». Sous l'égide d'un chef de fabrication apparaissent des fonctions auxiliaires de production : bureau de méthodes, planning-ordonnancement, contrôle de fabrication. Apparaît aussi dans ce groupe d'entreprises une catégorie absente dans les groupes 1 et 2 : la catégorie des techniciens (4 entreprises : 300, 470, 690, 1 500 personnes) ;

- le groupe des entreprises à « fonctions logistiques autonomes ». Dans les deux grands établissements de l'échantillon (1 750 et 3 200 personnes) appartenant à des groupes industriels nationaux, certaines fonctions de production comme l'organisation et le contrôle qualité prennent une dimension nouvelle en étant à la fois directement rattachées à l'état-major d'entreprise et décentralisées dans les services.

GROUPES D'ENTREPRISES ET GESTION DES MOBILITES



GROUPES D'ENTREPRISES ET FILIERES D'ACCES A LA MAITRISE

Plus que la taille d'entreprise, c'est le degré de division du travail (qui lui est partiellement corrélé) qui nous semble avoir un effet massif sur les conditions de mobilité. Cet effet se manifeste dans deux directions complémentaires : les contenus d'emplois dans la hiérarchie de fabrication et les critères de gestion du personnel.

Les entreprises du groupe I privilégient une filière apprenti-compagnon-artisan. L'artisan forme lui-même ses compagnons dans un contexte de production relativement souple qui autorise un élargissement des responsabilités ouvrières à la fois vers la polyvalence d'exécution et vers la prise de responsabilité progressive de tâches d'encadrement.

L'accès au statut d'artisan se fait dans la lignée du projet individuel du compagnon qui rachète une entreprise ou dans la lignée d'un projet familial de succession.

Dans les entreprises du groupe II, bien que les modes de gestion soient encore peu formalisés, on constate une dissociation entre le recrutement, pris en charge par le chef d'entreprise, et la formation, qui est délivrée par le personnel d'encadrement. La structure de reproduction de la main-d'œuvre est donc déjà segmentée entre production et services techniques, mais avec un accès à la maîtrise géré par le chef d'atelier et privilégiant la « professionnalité » ouvrière : recrutement et formation par l'apprentissage, utilisation de la compétence acquise et promotion « à l'expérience », sans véritable recours à une formation continue « externalisée ».

Dans le groupe III (entreprises à fonctions de production différenciées), la ligne hiérarchique s'allonge (différenciation entre maîtrise de premier et de second niveau — chef d'équipe, contremaître —, et la catégorie des techniciens apparaît comme une donnée constitutive nouvelle des itinéraires d'accès à la maîtrise. La structure de renouvellement de la main-d'œuvre se segmente au sein même de la hiérarchie de fabrication avec une « boucle » ouvriers-maîtrise de niveau relativement fermée sur elle-même, mais faisant appel à une formation continue significative, et une boucle plus ouverte englobant la catégorie techniciens pour l'accès à la maîtrise de gestion technique (contremaître, chef d'atelier).

Pour les entreprises du groupe IV, on assiste à une diversification des fonctions de maîtrise avec l'apparition de la gestion budgétaire des sections, ainsi qu'à une diversification corrélatrice des filières d'insertion et de cheminement dans la hiérarchie de fabrication. L'émergence d'une « nouvelle professionnalité ouvrière » s'appuie sur le développement des fonctions de techniciens d'ateliers. L'accès de titulaires de diplômes de niveau IV ou III à des emplois d'ouvriers hautement qualifiés vient s'intercaler entre la filière ouvrière traditionnelle et la filière « techniciens » qu'elle concurrence pour une maîtrise gestionnaire de haut niveau.

CONCLUSION

L'exercice consistant à esquisser une typologie d'entreprises à partir de critères qualitatifs et sur un échantillon restreint d'entreprises pose le problème d'une généralisation possible des résultats. Les difficultés d'une telle généralisation au plan statistique proviennent d'une nécessaire mise en cohérence entre données sur l'entreprise et données sur l'emploi. Se pose ensuite la question d'une approche « en dynamique » de la structure des mobilités dans l'entreprise. Cette question est extrêmement importante car d'aucuns considèrent que les modes d'organisation de la grande entreprise tendent à diffuser et à se généraliser

au tissu des PME, tandis que d'autres mettent l'accent sur les spécificités de ces dernières.

Quoi qu'il en soit, deux éléments apparaissent significatifs des évolutions d'ensemble :

- la pénétration des diplômés dans la fonction de fabrication, qui ne peut pas s'interpréter uniquement par l'effet d'un marché du travail déprimé;

- et le développement d'une véritable « fonction » de gestion des mobilités au sein de laquelle s'intègre de plus en plus la fonction de formation.

Il semble que ces évolutions pourraient être utilement rapprochées des transformations de structure de l'entreprise à un niveau macro-social.

Bernard HILLAU

Bibliographie.

Le Cereq en a parlé :

L'analyse des contenus d'activité. Document de travail n° 31, CEREQ.

Programme d'observation de l'emploi et du travail en entreprise. Entreprises, gestion, qualifications. Contributions du Cereq et de ses Centres Interrégionaux Associés. Document de travail n° 16, CEREQ.

J.-M. GRANDO, E. VERDIER. *Le secteur de l'électronique professionnelle, entreprises et emplois. volume 1, Cohérence et diversité du secteur : Emplois et caractéristiques économiques.* Mai 1987. Doc ronéo 93 p.

On en parle ailleurs :

B. HILLAU. *Transfert de qualification et filières professionnelles. Une approche de la relation formation-emploi dans la mécanique.* Thèse pour le Doctorat de 3^e Cycle. Sociologie du droit et des relations sociales. ISST, Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne. Octobre 1984.

CHERCHEURS DANS L'INDUSTRIE

Il est actuellement très courant d'insister sur l'importance du développement de la recherche, dans les entreprises. Mais n'y a-t-il pas un paradoxe à vouloir intégrer dans un mode de travail assez fortement contraignant des activités dont on reconnaît par ailleurs qu'elles reposent sur des compétences essentiellement individuelles (imagination, créativité...) et organiser des plans de carrière pour des individus auxquels on s'accorde à reconnaître une durée de vie professionnelle éphémère en recherche. L'article présent consacré aux carrières des chercheurs dans l'industrie montre la façon dont est traité ce problème.

1. LA RECHERCHE COMME PASSAGE

Une faible proportion de chercheurs industriels possède une formation par la recherche, à savoir une formation universitaire minimale du type d'un cursus DESS ou DEA avec initiation aux techniques et pratiques de recherche. La plupart d'entre eux (près de 56 %) ont une formation d'exercice industriel préparée dans les écoles d'ingénieurs. Une proportion notable ne dispose pas d'une formation sanctionnée par un diplôme et accède aux fonctions de recherche par la promotion du travail (tableau 1). Selon les entrées des chercheurs dans la vie professionnelle, le taux de diplômés d'écoles d'ingénieurs est encore plus important (73 %). De fait, l'effectif de promus par le travail est beaucoup plus faible et représentée de manière significative essentiellement comme ayant déjà exercé une fonction au sein de l'entreprise (tableau 2).

Ainsi tout porte à penser que dans et pour les entreprises le passage par la recherche signifie une formation à et par la recherche lors d'une première expérience professionnelle.

2. PLUSIEURS RECHERCHES, PLUSIEURS PROFILS

Mais parler de la recherche industrielle en général participe d'une certaine méconnaissance de celle-ci. La recherche industrielle se trouve à l'intersection de deux espaces d'activité,

Tableau I

RÉPARTITION DES CHERCHEURS DANS L'ENTREPRISE
PAR NIVEAU DE QUALIFICATION
(au 31/12/1983)

NIVEAU DE QUALIFICATION*		EFFECTIFS EN POURCENTAGE
PROMOTION DANS LE TRAVAIL		17,14
D I P L O M É S F R A N C A I S	Licence ou maîtrise	6,38
	Diplôme d'études approfondies (DEA)	2,60
	Doctorat de 3 ^e cycle	3,57
	Doctorat d'état	2,40
	Diplôme d'ingénieur	55,65
	Titre de docteur-ingénieur	3,49
	Doctorat en médecine, pharmacie ou titre de docteur-vétérinaire	2,97
DIPLÔMÉS ÉTRANGERS		1,59
NON VENTILÉ		4,21
TOTAL		100,0

* Plus haut niveau de qualification.

Source : « Les chercheurs dans les entreprises en 1983 », Observatoire des flux et débouchés, Direction générale de la recherche et de la technologie. Cette enquête couvre 75 % des personnels de recherche en milieu industriel.

Tableau 2

ARRIVÉES DE CHERCHEURS DANS L'ENTREPRISE (en 1983) SELON L'ORIGINE PROFESSIONNELLE ET LE NIVEAU DE QUALIFICATION

ORIGINE	EFF.	QUALIFICATION									
	Total	P.T.	L. ou M.	DEA	D. 3 ^e	D. Etat	D.I.	D.D.I.	D.M. P.V.	D. Etrg	Autres
CHERCHEURS DEBUTANTS											
» Entrant dans la vie active	48,86	0,91	4,98	5,35	4,56	0,61	73,38	4,74	1,64	1,46	2,37
• Ayant exercé précédemment d'autres fonctions :											
* dans l'entreprise	9,86	34,94	7,53	2,71	1,51	0	45,18	2,41	2,11	0,30	2,31
* hors de l'entreprise	6,71	6,64	10,18	4,87	3,98	2,21	52,21	3,98	8,85	1,77	5,31
CHERCHEURS CONFIRMES											
• D'une autre entreprise privée ou publique	24,21	6,50	5,52	3,44	2,58	2,09	61,10	4,79	10,67	1,47	1,84
• D'un centre technique	1,63	10,91	3,64	1,82	10,91	0	65,45	5,45	0	1,82	0
• De l'administration :											
* Enseignement	1,19	0	5,00	2,50	7,50	17,50	40,00	5,00	12,50	5,00	5,00
* Organismes publics de recherche	1,93	0	4,62	6,15	15,38	10,77	24,62	9,23	20,00	3,08	6,15
• De l'étranger	1,99	2,99	1,49	2,99	5,97	10,45	26,86	2,99	4,48	41,78	0
• Origine inconnue	0,83	0	3,57	7,14	7,14	0	60,72	0	7,14	0	14,29
Non ventilé	2,79	17,02	1,06	2,13	5,32	0	53,19	41,26	8,51	3,19	5,32
TOTAL	100,0	6,62	5,49	4,40	4,16	1,57	63,15	4,48	5,11	2,29	2,73

Légende : P.T. : Promotion dans le travail. D. 3^e : Doctorat de 3^e cycle. D.D.I. : Docteur ingénieur.
L. ou M. : Licence ou maîtrise. D. Etat : Doctorat d'Etat. D.M.P.V. : Doctorat médecine, pharmacie, vétérinaire.
D.E.A. : Diplôme d'études approfondies. D.I. : Diplôme ingénieur. D. Etrg : Diplôme étranger.

Source : « Les chercheurs dans les entreprises en 1983 ».

de fonctionnement et de représentation, l'un scientifique, l'autre économique. C'est cette dualité qui forme l'identité même de la recherche industrielle. En conséquence, celle-ci est constituée de plusieurs types d'activité : de la recherche la plus fondamentale au développement et à l'industrialisation en passant par la recherche appliquée.

La recherche fondamentale ou approfondie fournit des connaissances dont l'utilisation pour des applications particulières n'apparaît pas clairement ou pas du tout à l'instant où sont menées les recherches. C'est néanmoins, le plus souvent, en s'appuyant sur de nouvelles découvertes fondamentales qu'il devient possible d'engager de nouvelles recherches appliquées. Nous sommes là dans l'univers de la curiosité scientifique, d'une certaine « aventure » ou invention intellectuelle, sur le versant plus scientifique qu'économique de la recherche industrielle.

La recherche appliquée ou finalisée consiste en une série d'activités utilisant les connaissances fondamentales à des fins pratiques. En d'autres termes, elle consiste en des travaux fondés sur des connaissances scientifiques ou techniques qui ont pour objet la création ou l'amélioration des procédés ou des produits.

Quant à l'activité de développement, elle consiste en la transposition d'un phénomène scientifique et technique en phénomène industriel. Il s'agit là d'une extrapolation d'un changement d'échelle. On ne doit pas appréhender les rapports entre la recherche appliquée et le développement seulement comme un processus d'amont vers l'aval mais aussi comme un processus itératif liant, le plus souvent, recherche fondamentale et recherche appliquée ainsi que cette dernière au développement. La recherche appliquée fournit le savoir et la technologie au travail en développement et plus tard en production.

L'abandon de l'aventure, de la curiosité scientifique s'organise lorsque la recherche de base, d'intéressante devient intéressée en recherche appliquée ou finalisée. On passe ainsi de l'aspect très largement scientifique aux contraintes très fortement économiques.

A la diversité des activités correspond une diversité des profils professionnels des chercheurs. En effet, les entreprises recrutent plus largement des profils universitaires pour la recherche fondamentale où au-delà de la formation à et par la recherche appréciée, les aptitudes en termes de créativité d'imagination, de « rêve fructueux », de travail dans l'incertitude, aux relations aisées avec la communauté scientifique seront recherchées. En recherche appliquée, ce sont les aptitudes en termes de créativité orientée s'accordant aux contraintes de temps, de gestion et d'objectifs précis qui prévaudront. Il en sera de même en développement pour les aptitudes à la rigueur, au travail encadré et très organisé. Aussi on trouvera, beaucoup plus largement représentés, les diplômés d'écoles d'ingénieurs en recherche appliquée et en développement ainsi que les chercheurs issus de la promotion par le travail en développement.

3. PLUSIEURS RECHERCHES, PLUSIEURS MOBILITES

Des formations différentes et des expériences professionnelles dans des activités de recherche variées confèrent aux chercheurs des identités différenciées générant des attitudes et représentations tout aussi différenciées en matière de mobilités projetées, espérées et réalisées.

Les mobilités des chercheurs dépendent beaucoup, voire essentiellement, du domaine d'activité de départ (qui est lui-même très fortement déterminé par la formation initiale).

Aussi, en recherche fondamentale, on observe le plus fort maintien en place de chercheurs, peu de mutations radicales (hors recherche), un passage relativement aisé vers la recherche appliquée bien que celle-ci soit connotée négativement par beaucoup de chercheurs « purs ». De la recherche appliquée, les mobilités vers le développement sont fréquentes. Il en est de même du passage du développement à la fabrication. Les mobilités d'accompagnement du projet de recherche appliquée et/ou en développement à la fabrication sont le plus souvent collectives.

Outre, ces mobilités « naturelles » liées à la vie du projet, les passages hors la recherche peuvent s'opérer par des réorientations totales des chercheurs s'adaptant à un nouveau métier. Tel est le cas pour les fonctions de marketing, bien que celles-ci peuvent être aussi considérées comme un accompagnement, les relations entre recherche et marketing étant de plus en plus évidentes et resserrées dans les entreprises.

D'un point de vue général, les conditions de possibilités des mobilités des chercheurs s'organisent en fonction de la durée du passage en recherche. Les toutes premières années (3/4 ans) de

vie professionnelle en recherche constituent une valorisation de la formation initiale, l'évolution hors recherche est aisée. Lorsque cette durée excède dix ans, il y a de fortes chances pour que les chercheurs prolongent leur activité en recherche avec comme seules exceptions mais assez rares, le passage en fabrication.

Par ailleurs, dans les entreprises, se confirme la tendance à mettre en place une gestion resserrée des carrières des chercheurs. Le plus souvent, celle-ci est organisée à l'aide d'une grille de qualification dite ou apparentée à la « formule de la double échelle ». Il s'agit d'une grille constituée de définitions d'exigences croissantes sur laquelle doivent se situer les chercheurs. Cette grille technique est parallèle à la grille hiérarchique (double échelle). A chacun des niveaux de l'une correspond une rémunération comparable à ceux de l'autre. A l'aide de cette grille, l'évaluation réalisée par un « Comité carrière » (composé par différentes instances ou représentants tels que la Direction des recherches, du personnel, le responsable hiérarchique...) selon une périodicité variable (environ tous les trois ans) permet aux chercheurs d'avoir une évolution de carrière similaire à celle d'un responsable hiérarchique tout en poursuivant une activité scientifique sans responsabilité d'encadrement pour autant.

Cette évaluation permet aussi, dans les premières années de la vie professionnelle des chercheurs, d'organiser les mobilités hors recherche et ainsi de faciliter le passage par la recherche. Cette évaluation pourrait servir d'outil de gestion prévisionnelle des chercheurs, si dans ce domaine d'activité les choses n'étaient pas rendues plus difficiles par les politiques discontinues d'embauché et de non embauché.

Les entreprises considèrent et souhaitent que la recherche soit le principal point d'entrée pour les fonctions techniques, la recherche devant être ainsi considérée comme un « vivier ».

A ces fins, les entreprises tendent à recruter de jeunes diplômés dotés de compétences permettant une évolution hors recherche. Ce qui s'effectue, le plus souvent, au détriment des universitaires en privilégiant les diplômés d'écoles d'ingénieurs. Mais actuellement, cette tentative pour appréhender, dès le départ lors des recrutements, l'évolution des chercheurs se trouve fortement contrecarrée par la baisse générale de l'embauche en recherche et en conséquence la tendance à recruter des profils bien déterminés pour des besoins conjoncturels.

Chantai COSSALTER

Bibliographie.

Le Cereq en parle :

F. POTTIER. *Quel avenir professionnel pour les diplômés d'un troisième cycle universitaire scientifique ?* Revue Formation Emploi n° 18. avril-juin 1987.

Le Cereq en parlera :

C. COSSALTER. *Les chercheurs en milieu industriel*, à paraître.

On en parle ailleurs :

La recherche dans les entreprises en 1983. Observatoire des flux et débouchés. Direction de la recherche et de la technologie.

P. BARTOLI. *L'emploi scientifique dans les entreprises, structure, mobilité* in *Le progrès scientifique* n° 205, mars-avril 1980.

L. CADIN. *Gérer la mobilité dans les équipes de recherche et développement* in *Revue française de gestion*, mars-avril 1985.

B. CUNEO. *Les chercheurs industriels : itinéraires et positions* CRMSI, février 1987.