

CERREO

BRIEF

BULLETIN DE RECHERCHE

SEPTEMBRE 1988

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

35

OUVRIERS, MAÎTRISE ET TECHNICIENS, ACTEURS DU CHANGEMENT INDUSTRIEL

Quel est le rôle des «ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production» dans des situations de changement industriel, quels savoirs mobilisent-ils et quels enseignements peut-on en tirer en matière de politique de formation ? À partir d'une vaste recherche menée sur ce sujet, on peut mettre en lumière une nette revalorisation du rôle de l'atelier qui se manifeste, non seulement dans le pilotage courant de la production, mais dans la conduite de l'innovation technologique. Cette revalorisation correspond à un approfondissement et un élargissement de la professionnalité du personnel d'atelier, sous une forme qui rend de plus en plus floue la distinction entre ouvriers et techniciens de production et induit une crise profonde de la maîtrise. Elle est conditionnée par une transformation dans la nature même des savoirs.

LA REVALORISATION DU RÔLE DE L'ATELIER

Traditionnellement, l'atelier était défini comme le lieu où se réalisait la fabrication matérielle des produits industriels. Or, si cela reste sa fonction centrale, l'atelier est aujourd'hui beaucoup plus que cela.

Il est d'abord un lieu qui doit réaliser la **synthèse d'un ensemble d'exigences portées sur la production**. Exigence de fiabilité des équipements techniques, pour éviter, le plus possible, pannes et aléas. Exigence de qualité du produit final, supposant un auto-contrôle de cette qualité au cours même de la fabrication. Exigence de livraison des commandes «juste à temps», qui passe par une plus grande fluidité, souplesse, rapidité dans l'ordonnement et les lancements de fabrication. Ces exigences doivent être toutes respectées en même temps, et passent de plus en plus sous responsabilité directe de l'encadrement d'atelier.

Il est ensuite un **pôle de régulation des flux de production**, qui ajuste la réalisation de ces flux, non seulement en fonction des demandes de la clientèle, mais aussi en relation avec l'usage optimal qu'il peut faire de ses capacités de travail et de ses équipements techniques. A ce titre, l'atelier mobilise un ensemble de services (méthodes, maintenance, achats, personnel, ...) qui deviennent, pour lui, des «centres de ressource» et sur l'organisation desquels il influe.

Il apparaît enfin comme un **acteur de l'innovation**, à plusieurs titres. C'est en atelier que les innovations, de produit, d'équipement ou de procédé s'achèvent, au cours d'une période, souvent longue et difficile, de mise au point et montée en régime. C'est au sein de l'atelier que se génère un savoir concret d'expertise sur le fonctionnement et la rectification des installations, savoir qui apparaît aujourd'hui particulièrement précieux et irremplaçable pour les services chargés de la conception des innovations. Et de plus en plus les responsables d'atelier sont sollicités en amont de ces travaux de conception, pour indiquer ce

qu'il est possible de faire, mais aussi pour proposer eux-mêmes des transformations dans les technologies et dans les conditions d'usage de la main-d'œuvre (groupes de projet). Là où le rythme d'innovation est soutenu, cette participation se diffuse à tout le personnel d'atelier, dans de multiples «groupes de travail», au-delà même de l'encadrement.

LA DIFFICILE REDÉFINITION DES CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

La distinction entre ouvriers et techniciens devient floue et mouvante. On doit déjà constater que les appellations varient, d'une classification de branche à une autre, et souvent, d'une entreprise à une autre dans une même branche. La réalité de terrain reste beaucoup plus hétérogène et beaucoup moins objectivable que les rationalisations auxquelles donnent lieu les définitions statistiques. Dans certaines entreprises de l'ameublement, par exemple, sont considérées comme ouvriers des personnes qui, ailleurs, seraient classées techniciens.

Mais c'est au niveau des fonctions même, et là où la production s'automatise, que la distinction perd de sa pertinence.

Tout d'abord, dès lors que les interventions humaines s'extériorisent vis-à-vis de la réalisation automatisée des flux de production, l'ouvrier n'est plus définissable par sa «gestuelle», mais par la responsabilité générale qu'il exerce comme «surveillant» du bon déroulement du processus de production. Or cette responsabilité, il la partage avec le technicien et l'agent de maîtrise.

Ensuite, la démarche professionnelle de l'ouvrier n'est pas de simplement exécuter son travail «en temps réel», mais aussi de développer, de manière réflexive, une capacité analytique pour comprendre l'origine de tel incident, modifier une stratégie d'usage de l'installation, voir comment réorganiser un flux, ... Ce n'est pas simplement dans ses méthodes, mais aussi dans son objet, que le travail de l'ouvrier devient, pour partie, un travail intellectuel d'étude et se rapproche de celui du technicien.

Enfin, le rôle d'innovation de l'atelier fait que son personnel se retrouve dans des «groupes de travail», où ce qui compte, ce n'est pas l'appartenance catégorielle, mais la mise en commun des capacités professionnelles. Et si des différenciations s'opèrent, certains individus se révélant plus performants que d'autres dans cet exercice, elles peuvent fort bien transgresser la hiérarchisation catégorielle. Cela ne veut pas dire que cette dernière ne résiste pas, elle peut fort bien limiter les transformations des professionnalités, en essayant de cantonner chaque catégorie dans un rôle bien défini. Mais sa légitimité s'affaiblit.

L'indice le plus sûr du besoin de redéfinir les rapports en-

tre catégories est fourni par la **crise manifeste de la maîtrise**. Crise à multiples faces. Formée à assurer un déroulement régulier du travail, dans un cadre relativement stabilisé, la maîtrise est mal armée pour animer les processus de production d'innovation. Se déplaçant vers une activité de coordination des équipes de travail, elle se désengage vis-à-vis de la fabrication et risque de perdre pied dans la connaissance des équipements et des procédés techniques, surtout lorsqu'ils se renouvellent de façon importante. Responsable de l'organisation de la production, ce rôle est de plus en plus assumé directement par les ouvriers qualifiés et les techniciens d'atelier.

On peut faire l'hypothèse que la maîtrise se concentrera de plus en plus sur la gestion économique décentralisée de l'activité de son secteur et sur la gestion des ressources humaines, mais c'est un nouveau profil qu'il faut alors définir.

La revalorisation du rôle de l'atelier bouscule donc les catégorisations et les partages établis, sans qu'aucune conclusion nette ne s'en dégage aujourd'hui. Risquons-nous à dire qu'en atelier, **il faudra trouver une même dénomination pour englober «ouvriers» et «techniciens»**, distinction qui tient davantage à un degré d'expertise technique qu'à une différence de fonction.

SAVOIR DE PROCÉDÉ, SAVOIR D'EXPERTISE, SAVOIR DE GESTION

Les savoirs mobilisés se modifient.

Ils se modifient d'abord, en se conservant. S'il se dégage un résultat net de cette recherche, c'est bien que la **professionnalité constituée sur la connaissance des procédés de production, loin de s'affaiblir, s'approfondit**. C'est une connaissance plus analytique et conceptualisée des relations entre action des équipements techniques et réaction de la matière d'œuvre qui prend valeur, à travers l'usage même de l'outil informatique. Ce savoir de procédé peut et doit s'élargir chaque fois que s'opère un regroupement de plusieurs machines et plusieurs procédés sous un même pôle humain de conduite (cabine d'opérateur...). S'y ajoute de plus en plus un **savoir d'expertise** : non seulement l'ouvrier-technicien est souvent le meilleur expert de ce qui se passe sur son installation, mais dès qu'il doit participer un tant soit peu à sa rectification ou son amélioration, **il doit développer une capacité à mettre en forme et transmettre une analyse ou un constat**. Il devient source d'une information montante. Et contrairement au savoir intuitif, l'expertise de fabrication requiert la capacité à **verbaliser** (sous forme orale, écrite, codée...) pour transmettre les éléments de savoir qui se dégagent d'une situation. Peut-on l'assimiler à une compétence littéraire ? C'est en tout cas un problème de maîtrise du langage qui est posé.

Enfin, et de plusieurs manières, apparaît un **savoir expli-**

tre eux a connu une mobilité interministérielle. Le titre de "mutants" tient au fait que les membres de ce groupe semblent se situer à un moment charnière de leur carrière.

Les "lancés", relativement jeunes, sont surtout issus du concours interne de l'Ecole nationale d'administration. A la différence des précédents, ils envisagent une perspective de mobilité que prévoit leur statut. Une majorité d'entre eux évoluera d'ailleurs vers des postes fonctionnels.

Les "débutants", venant en quasi totalité du concours étudiant de l'ENA, sont évidemment les plus jeunes. Le poste actuel est pour eux un poste de début, si l'on excepte une période plus ou moins brève de mise au courant en tant qu'adjoint à un chef de bureau sinon comme chargé de mission auprès d'un sous-directeur.

DES AFFINITÉS SÉLECTIVES

La mise en rapport de ces catégories de chefs de bureau et des types de bureaux révèle l'existence de rapports privilégiés :

- bureaux "logistiques" et chefs de bureau "mutants" ;
- bureaux "administrateurs" et chefs de bureau "lancés" ;
- bureaux "missionnaires" et chefs de bureau "débutants" ;
- bureaux "régisseurs" et chefs de bureau "anciens" d'une part, "mutants" de l'autre.

Ceci conduit à ne pas séparer la division organique du travail, le fonctionnement, le rôle des bureaux de leur

composition et de la gestion des personnels qui y sont affectés. On constate que si pour certains, être chef de bureau est une position stable, une sorte d'aboutissement, pour d'autres, elle est l'inauguration d'une carrière encore à réaliser... sans oublier ceux pour qui cet emploi est un degré franchi dans un devenir pas encore bien défini. On remarque alors une segmentation en deux groupes :

- des bureaux ("administrateurs" et "missionnaires") qui emploient une population jeune à formation initiale hautement sélective, ayant vocation et aspirant à occuper ultérieurement des responsabilités de haut niveau ;

- des bureaux ("logistiques" et "régisseurs") qui représentent un point de passage (et parfois d'arrivée) de personnes ayant transité par différents postes subalternes de l'administration, et possédant donc une connaissance interne de son fonctionnement. L'existence de deux types de bureaux constitue un micro-système de promotion dans lequel les bureaux "logistiques" garantissent des chances d'évolution, alors que les "régisseurs" se présentent davantage comme des centres de sélection, d'attente ou de relégation.

Les bureaux "marginiaux" représenteraient alors le modèle extrême de ce dernier type de fonctionnement.

Il y a là matière à s'interroger sur l'uniformité prétendue des postes et sur l'unité supposée de tel ou tel corps de fonctionnaire. La manière dont s'ajustent les individus et les postes fait apparaître des différences qui prennent sens si l'on considère l'emploi comme le point de rencontre entre une organisation et une trajectoire professionnelle.

MAIRIES : FORMATION ET GESTION DU PERSONNEL

COMMUNES... MAIS SI DIFFÉRENTES !

Les 36 000 communes françaises occupent 800 000 salariés. Les mesures de décentralisation ont conduit à réfléchir à la gestion de ces personnels, souvent considérés comme des agents publics de second rang. Cette gestion pose problème : elle se situe au carrefour d'enjeux politiques extrêmement importants, mais aussi parce qu'il s'agit d'unifier les compétences et le statut de personnes occupant une grande variété de situations de travail. Variété attachée à la taille des municipalités "employeuses", mais aussi aux fonctions qui ne résultent pas simplement de la différence "naturelle" de la masse d'informations à traiter selon l'importance des communes. A côté du rôle traditionnel de gestion de la vie civile et de la gestion propre à toute entreprise, les communes interviennent de plus en plus en matière de développement économique, culturel et social.

Pour gérer cette diversité, le législateur a établi des règles statutaires dont la loi n° 87-529 du 13 juillet 1987 "modifiant les dispositions relatives à la fonction publique territoriale" constitue l'expression la plus récente. Trois de ses options méritent d'être soulignées.

STATUT UNIQUE, GESTION ÉCLATÉE

La loi de 1987 retient le principe d'une organisation en cadres d'emplois, revenant ainsi sur la loi du 26 janvier 1984 qui prévoyait une organisation par corps créés sur le modèle de ceux existant dans la fonction publique d'État. L'article 4 de cette loi énonce que "les fonctionnaires territoriaux appartiennent à des cadres d'emplois régis par des statuts particuliers, communs aux fonctionnaires des communes, des départements, des régions et de leurs établissements publics. Ces statuts particuliers ont un caractère national. Un cadre d'emplois regroupe

les fonctionnaires soumis au même statut particulier, titulaires d'un grade leur donnant vocation à occuper un ensemble d'emplois. Chaque titulaire d'un grade a vocation à occuper certains des emplois correspondant à ce grade. Le cadre d'emplois peut regrouper plusieurs grades". Dans la pratique, on prévoit la création d'une trentaine de cadres d'emplois, regroupant les fonctionnaires territoriaux selon des grandes filières fonctionnelles (administrative, technique, sociale, culturelle, touristique et sportive...) au sein de quatre catégories, A, B, C et D. A la différence des corps, la gestion des cadres d'emplois reste locale, ce qui préserve l'autonomie des autorités territoriales. En outre, la loi de 1987 élargit les conditions de recrutement des agents contractuels : ceux-ci pourront désormais être recrutés sur des contrats d'une durée maximum de trois ans, renouvelables lorsqu'il n'existera pas de cadres de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes ou pour les emplois de la catégorie A lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifieront. Ceci revient à donner aux collectivités une marge de manoeuvre supplémentaire.

GESTION CENTRALISÉE DES FORMATIONS

Successor du Centre de formation des personnels communaux (CFPC), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a la charge, pour l'ensemble des personnels des collectivités locales, des actions de formation. A ce titre, il définit les orientations générales de la formation professionnelle des agents de la fonction publique territoriale ainsi que les programmes des formations initiales préalables à leur titularisation. D'autre part, il définit et assure, directement ou par voie de conventions, la préparation aux concours et examens professionnels, la formation professionnelle ou continue dispensée en cours de carrière et la formation personnelle. Ceci vise à homogénéiser les compétences et à favoriser

d'éventuelles mobilités. Encore faut-il pour cela, harmoniser une gestion locale des personnes et une organisation centralisée des formations et des concours.

INSTANCES ET PROCÉDURES DE RÉGULATION...

Pour le recrutement des agents titulaires, la loi maintient le principe du concours sur épreuves et du concours sur titres. Elle remet en vigueur la procédure des listes d'aptitude par ordre alphabétique. Toutefois, le candidat reçu au concours ne sera fonctionnaire que s'il est nommé sur un emploi au sein d'une collectivité. Il est par conséquent essentiel d'assurer la publicité des postes vacants auprès des personnels susceptibles de les occuper. Pour les personnels de catégorie A, ce rôle d'interface a été confié au CNFPT qui "assure le fonctionnement d'une bourse de l'emploi aux fins de faciliter la mobilité d'emploi des fonctionnaires... La publicité des vacances et créations d'emplois concernant ces fonctionnaires est assurée par tous les moyens de nature à faciliter l'information des personnels des collectivités locales et des établissements publics intéressés" (décret n° 87-811 du 5 octobre 1987 relatif au Centre national de la fonction publique territoriale). La même mission incombe pour les fonctionnaires des autres catégories à des centres de gestion départementaux [5]. Ces instances d'affectation assurent également la prise en charge des fonctionnaires momentanément privés d'emploi et procède à leur reclassement.

Ce statut apporte une certaine unification des règles de gestion et de formation du personnel de l'administration territoriale. Reste à savoir jusqu'à quel point l'ambition d'élargir le marché du travail des salariés des collectivités locales sera réalisée. La fonction publique territoriale connaît de profonds bouleversements, lois et décrets se succèdent et se succéderont encore, preuve que l'emploi public n'est ni unique, ni monolithique.

*Cristina Gardes, Jean-Louis Kirsch et Christiane Rolle
pour l'étude sur les chefs de bureau d'administration centrale.
Joëlle Lévy pour l'étude sur l'informatisation dans les collectivités locales.*

BIBLIOGRAPHIE

[1] *L'administration centrale. Fonctions et structures des ministères*, La Documentation Française, Paris, 1986.

[2] DEBBASCH C. *La fonction publique en Europe*, Editions du CNRS, Paris, 1982.

[3] *Programme d'observation de l'emploi et du travail en entreprise : permanence et réforme des systèmes de classification*, Contributions du CEREQ et de ses

centres inter-régionaux associés, Document de travail n° 31, Paris, 1987.

[4] *Répertoire Français des Emplois, Les emplois-types de la Fonction publique*, Cahier n° 17, Paris, La Documentation française, 1986.

[5] Lettre du personnel communal n° 199 du 17 septembre 1987.