

Un CAP par unités capitalisables pour gérer dans l'incertitude : le cas d'un établissement de textile synthétique

par Sylvie Célerier

Issu d'une organisation taylorienne, le personnel de fabrication de cet établissement est peu qualifié et sans perspectives de carrière. Pour faire face aux transformations de la production présentes et futures, la direction veut élever le niveau des qualifications en organisant la préparation à un CAP par unités capitalisables. La certification est le pivot d'une construction des carrières ouvrières. La direction préserve la qualité du climat social en attendant une transformation de l'organisation du travail qui, seule, permettrait de tirer complètement partie de la formation du personnel.

En organisant la préparation de diplômes par unités capitalisables (UC), les entreprises articulent leur formation continue à la formation initiale. Ce faisant, elles s'engagent, ainsi que les salariés concernés, dans une action de formation toujours longue, lourde et coûteuse.

L'article examine ce choix en interrogeant les usages ou le rôle de la certification dans la gestion d'une entreprise. Il s'appuie sur la mise en place d'un CAP par unités capitalisables (CAPUC) dans un établissement de textile synthétique dont les premiers diplômés sont sortis en juin 1990.

Dans ce cas particulier, la certification apparaît surtout comme un repère dont se saisit l'établissement pour aborder une nouvelle phase de transformations. Elle aide ainsi la gestion de l'unité confrontée aux difficultés d'un contexte d'incertitude. Notamment, la certification se présente comme une modalité, si ce n'est la modalité, de requalification de la main-d'œuvre ouvrière. Elle guide la formation de cette population que les

évolutions récentes de l'activité, mais aussi et surtout les évolutions futures, rendent nécessaire. De plus, la certification permet de désamorcer, sur le moyen terme, une tension sociale née de l'épuisement des possibilités d'évolution de carrière. Son caractère légitime et socialement reconnu rend possible une transformation du système de différenciation de la main-d'œuvre préalable à l'organisation de carrières individuelles.

L'établissement appartient à un grand groupe français pour lequel il produit différents types de fils de nylon. En 1979, la restructuration de l'activité textile du groupe lui a attribué l'exclusivité de cette production en modernisant totalement les équipements. Depuis, la modernisation s'est poursuivie mais plus partiellement, ce qui a contribué à fortement hétérogénéiser le parc des machines.

Pour l'avenir, les responsables savent que de nouvelles et importantes transformations techno-

logiques auront lieu sans en connaître précisément le contenu ou le délai. En effet, l'établissement a acquis une position stratégique dans l'entreprise. Sa production, porteuse d'une forte valeur ajoutée, est de mieux en mieux validée par les marchés et devrait, à terme, assurer la majorité des bénéfices de l'entreprise. Il sera donc concerné au premier chef par les projets de modernisation dont les grandes lignes sont actuellement discutées au siège.

Avec un peu plus de mille salariés en 1989, l'établissement constitue la plus grosse unité de l'entreprise. La structure de ses emplois la même année confirme la vocation productive de l'établissement avec vingt-trois cadres, trois cent vingt ETAM (employés-techniciens-agents de maîtrise) et sept cent cinquante-quatre ouvriers dont six cent treize sont employés dans les services de fabrication.

La formation au CAPUC s'adresse à ces ouvriers de fabrication. Leurs caractéristiques les partagent en deux populations nettement distinctes par l'âge et le niveau de formation initiale. La première population d'ouvriers a été recrutée lors de la création de l'usine en 1966 sur des critères strictement tayloriens. Ces ouvriers sont en majorité non diplômés et leur âge est, en moyenne, de quarante-cinq ans. La seconde population est beaucoup plus jeune (vingt-sept ans en moyenne) et a été recrutée entre 1979 et 1982 à l'occasion de la restructuration. Les ouvriers qui la composent ont un niveau de formation initiale au moins de niveau V mais de spécialités fort diverses et sans rapport avec leur activité professionnelle actuelle. Ils peuvent ainsi avoir suivi des formations de chaudronnerie, de boulangerie ou encore de coiffure.

REQUALIFIER LES OUVRIERS DE FABRICATION

La certification se présente comme une solution, voire la solution, à l'évolution souhaitée du travail ouvrier. Hors d'un projet industriel précis, la formation cherche à anticiper les évolutions qu'on sait inéluctables mais qui restent floues. Dans cette incertitude, l'élévation du niveau de formation générale des ouvriers¹ constitue, pour les responsables, une « valeur sûre » qui garantit l'adaptation future. La certification assure ce niveau de formation générale.

Le choix d'une formule de diplôme par unités capitalisables permet d'individualiser les par-

cours de formation. Il rend ainsi possible la formation d'une population peu qualifiée jusqu'alors souvent exclue des actions de formation continue.

Enfin, l'organisation de cette formation provoque une réflexion interne sur le travail des ouvriers, réflexion dont l'établissement a longtemps fait l'économie en se reposant sur une vision taylorienne du travail. On touche là, davantage aux effets qu'aux usages de la certification, mais on peut se demander si cette réflexion ne joue pas un rôle prépondérant dans la redéfinition d'une professionnalité ouvrière. Sur ce point, la certification a fourni un cadre réglementé dans lequel peuvent s'échanger des points de vue aussi divers que ceux de la direction, des ouvriers, des techniciens et des représentants de l'Education nationale. En même temps qu'elle la provoque, la certification rend donc possible cette réflexion.

UNE ÉVOLUTION SOUHAITÉE DU TRAVAIL OUVRIER

À écouter les responsables, les objectifs impartis à la formation peuvent paraître paradoxaux. Il s'agirait de transformer davantage les façons de travailler que le contenu du travail. Les ouvriers resteront donc sur machine à faire les mêmes séquences de gestes opératoires que par le passé, mais ils les feront avec une plus grande autonomie individuelle qui leur permettra d'intervenir avec pertinence dans la marche des machines et, le cas échéant, d'appeler le technicien compétent. Ils le feront aussi en travaillant en collaboration, entre eux et avec des techniciens. Ainsi, se régleront localement des difficultés techniques qui mobilisent des procédures jugées trop lourdes. Ainsi, s'améliorera aussi le fonctionnement global des machines. Telles sont, aujourd'hui, les attentes des responsables par rapport à la formation.

L'énoncé des raisons qui ont poussé à l'organisation de cette formation montre cependant que l'activité s'est très certainement transformée, notamment du point de vue des conditions dans lesquelles elle se réalise. La formation, présentée comme une modalité d'adaptation aux transformations futures, est donc aussi une modalité d'adaptation à des transformations déjà réalisées.

Ces transformations sont directement liées à l'évolution des conditions de rentabilité de l'établissement que connaissent bon nombre d'entreprises françaises. Cette évolution concerne aussi bien les technologies utilisées, les impératifs de qualité que les difficultés d'accès aux marchés. Comme on l'a dit, l'établissement a connu et connaîtra d'importantes transformations technologiques.

¹ Ou remise à niveau pour les ouvriers qui possèdent déjà un CAP.

Par ailleurs, la qualité de sa production est au cœur de sa rentabilité. Elle est aujourd'hui codifiée par une norme AFNOR² qui impose une régularité à la production. Enfin, les difficultés d'accès aux marchés ont considérablement diversifié le catalogue de ses produits.

Evolution technologique, qualité et diversification de la production auxquelles on peut ajouter la sophistication des produits à forte valeur ajoutée ont rendu la production de fils plus délicate et plus instable. La fabrication, première concernée par cette évolution, a vu s'installer une forte variabilité des situations très éloignée de la stabilité qu'elle connaissait encore récemment.

Du point de vue des ouvriers, et bien que l'activité soit considérée comme du process, les agents de fabrication interviennent encore directement dans le processus et sur le produit. Leurs interventions concluent une longue chaîne d'opérations de gestion et d'opérations techniques (réglages) qu'elles peuvent en conséquence compromettre.

Si la qualité et l'opportunité des interventions ouvrières ont toujours été recherchées, les moyens de s'en assurer ont changé. Jusqu'à un passé récent, la qualité des interventions s'assimilait au respect scrupuleux des modes opératoires, documents dans lesquels les gestes et moments d'intervention étaient finement décrits. La stabilité des conditions de production et la faible diversité des produits leur conféraient alors quelque pertinence.

Actuellement, dans le contexte de transformation ci-dessus décrit, la qualité et l'opportunité des interventions ouvrières ne peuvent plus être assurées par le seul respect des modes opératoires. Elles sollicitent l'appréciation des opérateurs : leur capacité d'analyse, de diagnostic et la prise en compte de l'effet de leur activité particulière sur le processus global de production.

« Il faut que les gens soient tous ultérieurement capables de faire une analyse, un diagnostic et un curatif, c'est-à-dire de bien comprendre le travail qu'ils font, de pouvoir intervenir eux-mêmes ou de faire intervenir à bon escient (...) Il ne faut pas relancer la machine comme vous l'avez trouvée. Si le fil est cassé c'est qu'il y a une raison, (ils) doivent relancer la machine après avoir réfléchi » (responsables des relations humaines, et de production).

Mais cette autonomie n'est possible que si un certain nombre de problèmes antérieurement traités par la hiérarchie intermédiaire peuvent

être réglés au niveau le plus opérationnel. Elle est donc indissociable de coopérations étroites entre ouvriers et ici avec des techniciens de maintenance ou des services assurant le suivi des produits.

« Si on veut plus d'autonomie des gens, ça veut dire qu'ils cherchent des solutions autonomes, qu'ils peuvent régler sur place (les problèmes) avec les autres » (mêmes responsables).

On retrouve ici, la capacité à travailler en équipe informelle au niveau des ateliers.

UN NIVEAU MINIMUM DE FORMATION GÉNÉRALE

Pour les responsables, l'évolution du travail ouvrier requiert un niveau minimum de formation générale fixé au CAP. La certification garantit l'acquisition de connaissances générales qui constituent une sorte de « savoir invariant » grâce auquel l'adaptation aux situations présentes et futures se fera par un effort marginal.

« On s'est trouvé contraint d'élargir l'horizon des gens et non pas de faire du perfectionnement vraiment lié aux postes de travail. Or les évolutions qu'on va vivre, on les prend bien à l'avance. Il ne faut pas se limiter à un champ d'action. Il faut balayer suffisamment large » (responsable des relations humaines).

Outre le français et les mathématiques, la formation générale comprend les disciplines constitutives de l'activité. Pour le textile, des bases de chimie et de physique facilitent la compréhension de la polymérisation et des différentes étapes de production du fil.

Longtemps considérées comme inutiles sur les postes ouvriers, les disciplines théoriques conditionneraient donc aujourd'hui la compréhension, par les ouvriers, du processus global et de leur activité particulière dans ce processus. Elles leur donneraient aussi les moyens de suivre, sur le moyen terme, l'évolution de cette même activité.

LA FORMATION D'UNE POPULATION PEU QUALIFIÉE

Si tous les interlocuteurs s'accordent sur le CAP comme niveau minimum de formation pour les ouvriers, il reste à savoir comment amener une population peu qualifiée à ce niveau ? Là aussi, la certification avec la formule des unités capitalisables apporte une réponse concrète. En valorisant les acquis des stagiaires, elle réduit

² Association française de normalisation.

l'écart qui les sépare du diplôme et leur permet de valider des modules intermédiaires à leur rythme propre.

Les pratiques patronales de recrutement, les choix d'organisation du travail mais aussi les caractéristiques des populations localement disponibles ont installé une main-d'œuvre ouvrière d'un faible niveau de formation initiale, au moins pour les ouvriers les plus âgés.

« (...) A l'époque c'était le "SLEC" : qui sait lire, écrire et compter. C'est tout ce que l'on demandait aux gens » confirme un responsable de formation.

L'établissement installé dans le nord de la France a drainé lors de sa création les agriculteurs et les mineurs licenciés des alentours. Même s'il a pu renouveler la moitié de ses effectifs entre 1979 et 1982, la formation de sa main-d'œuvre ouvrière ne va pas de soi, en particulier pour une formation de l'envergure du CAP qui s'adresse à une population ayant quitté les bancs de l'école depuis fort longtemps. Les plus jeunes recrutés ont quitté l'école depuis plus de dix ans.

Le premier stage d'évaluation qui a précédé la formation du CAP textile a révélé pour certains de forts écarts par rapport au niveau souhaité. Pourtant, cette première session concernait « *les gens un peu au-dessus du lot au niveau des connaissances personnelles et professionnelles.* »

« *La règle de trois c'est pas évident, un pourcentage c'est pas évident (...) Si on ne s'en sert pas tous les jours, il y a une perte de connaissances. Il y a des écarts importants (...) Même dix ans après il y a de sacrés écarts !* » (responsable de formation en atelier).

La formule des unités capitalisables allège cet handicap et permet de rapprocher les stagiaires de leur activité quotidienne.

« *En plus, le CAP, il faut quand même le préciser, a repris des aspects de formation qui sont plus proches de ce que les gens vont vivre dans leur atelier. Lorsqu'on prend des exemples pour des mesures de température, pour des mesures de pression, ils vont prendre des appareils qu'ils connaissent dans leur atelier, ce qui fait que c'est quand même une formation dont ils retiennent une plus grande part* » (responsable de formation).

Surtout, la certification joue aussi comme un élément fort de motivation pour les ouvriers. Elle justifie et donne sens aux efforts individuels toujours intenses des stagiaires pour se mettre à

niveau et valider les modules. Quel que soit leur niveau de départ, ils doivent tous fournir un important travail personnel en dehors des heures de travail et de formation. Le système de calcul des temps de récupération par équipe leur est aussi défavorable. Ils perdent plusieurs jours de repos sur la durée de leur formation. Ainsi, hors du cadre de la certification, il est peu probable que le personnel se soit lancé dans une formation aussi contraignante.

Enfin, la prise en charge de la formation par des représentants de l'Education nationale assure les stagiaires de la confidentialité de leur dossier et, notamment, des résultats des évaluations successives.

UNE RÉFLEXION SUR L'ACTIVITÉ PRODUCTIVE

Quand une entreprise opte pour la certification comme cadre de formation de son personnel, elle s'inscrit dans un processus préalable de construction de cette formation. Il s'agit d'adapter son activité au cadre réglementaire du CAPUC que propose l'Education nationale.

Au cours de ce processus, l'entreprise doit examiner et formaliser son activité. Elle met en rapport des savoirs d'origines différentes (empirique et technique), des objectifs stratégiques et des moyens. Ces éléments doivent s'homogénéiser dans un document appelé « référentiel d'emploi » qui constitue la première pierre de la formation. Ainsi la certification concourt-elle à une réflexion sur les activités productives à partir des pratiques en cours dans l'entreprise.

Pour l'établissement, la construction de ce « référentiel d'emploi » repose sur un examen de l'ensemble des processus de production.

« *On forme un professionnel de fabrication. On ne forme pas un professionnel de texturation, de filature (étapes du processus). On forme un professionnel de production dans les industries textiles et synthétiques.* »

A chaque étape de ces processus ont été recensés : la façon dont les ouvriers réalisent leurs tâches, la façon dont la hiérarchie souhaiterait qu'elles soient réalisées, les matériels concernés et leurs évolutions, les objectifs des gestionnaires, etc.

« *Pour adapter le programme du CAP au fonctionnement de l'usine, à ce qu'on allait trouver dans les ateliers, on a utilisé la démarche qualité, c'est-à-dire que le responsable formation pour chacun des processus de fabrication a marqué des exigences d'entrée et des exigences*

de sortie (...) et entre les deux une boîte noire dans laquelle on dit : quel niveau de formation, quels seront les moyens, quels sont les matériels, comment les gars font leur boulot ? En disant pour que le gars possède bien son outil, le travail, il faut qu'il ait telle et telle connaissance. Il (le responsable de formation) a fait ça pour toute la fabrication, en partant de la polymérisation, la filature, la texturation avec, à chaque fois, des exigences d'entrée et des exigences de sortie » (responsable des relations humaines).

La certification fournit ainsi un « cadre réglementé » dans lequel peuvent se confronter ou s'affronter des points de vue divers sans que les risques de blocage ne pèsent trop lourdement. La réflexion sur l'activité, et notamment l'activité ouvrière, trouve là une dynamique interne nouvelle. Sans développer plus avant, on dira que cette dynamique nous paraît essentielle à la redéfinition d'une professionnalité ouvrière qui, pour certains³, conditionne la compétitivité des entreprises.

LA FORMULATION D'UN LIEN FORMATION-EMPLOI

La construction du « référentiel du diplôme » constitue la dernière étape du processus d'élaboration de la formation certifiante. Avec lui, la codification de l'activité productive se confronte aux exigences de l'Education nationale en termes de niveau de formation que celle-ci doit garantir.

Hormis le fait que cette confrontation peut entraîner des aménagements du « référentiel d'emploi », elle fait surtout exister la formation dans les programmes de l'Education nationale. Elle détermine ainsi un lien entre la formation initiale et l'activité industrielle et rend donc apparentes des voies d'accès à cette activité.

Cette clarification s'étend aux autres diplômes proposés par l'Education nationale et donc à leurs diplômés. Les responsables peuvent ainsi apprécier des équivalences entre les différents diplômes.

Ces effets de la certification ne seront sensibles qu'à l'occasion de recrutements, donc à un horizon de moyen terme. S'ils existent, ces recrutements d'ouvriers concerneront des diplômés de niveau V car il n'est pas question que l'établissement réitère une opération de formation aussi lourde s'il peut s'en dispenser.

Plus précisément, on parle du CAP d'électromécanique qui se rapprocherait le plus du CAPUC organisé aujourd'hui.

DÉSAMORCER LES CONFLITS SOCIAUX

L'établissement est confronté à un problème de main-d'œuvre aussi facile à énoncer qu'il est difficile à résoudre. Son personnel, en particulier son personnel ouvrier, revendique de plus en plus fortement des évolutions de carrière que l'établissement ne peut satisfaire en l'état actuel.

Paradoxalement, la position stratégique de l'établissement dans le groupe l'handicape. Il constitue un enjeu stratégique, y compris, pour les syndicats.

« Quand on sait que notre usine va devenir un enjeu au niveau syndical parce qu'on est devenu la plus grosse usine de fibres et de loin, qu'à terme c'est nous qui allons faire l'essentiel des bénéfices, pour les syndicats c'est un enjeu important l'usine. On ne peut pas devenir un enjeu important tous les jours si on veut que l'usine dure. C'est une deuxième recherche ça. On a des syndicats plus compréhensifs mais on est quand même plus vulnérable à cause de l'effet de masse (...) On a un plus grand consensus ici qu'à l'usine de V (...) mais l'organisation fait qu'on n'est pas à l'abri de problèmes si on se débrouille mal. Ce n'est pas la raison essentielle. mais enfin (...) » (responsable des relations humaines).

La construction de filières d'évolution ouvrières est donc capitale pour l'établissement. Elle seule peut préserver la qualité de son climat social et, d'une certaine façon, sa pérennité. Car, bien que la production de l'usine soit stratégique, la présence de conflits sociaux lourds sans perspective de résolution rapide pourrait amener les décideurs du groupe à reconsidérer sa localisation. Lors de la restructuration de l'activité en 1979, cet élément a pesé bien plus lourdement dans la décision de fermeture d'une très grosse unité chargée pour partie de la production actuelle de l'établissement que les résultats économiques.

Le responsable des relations humaines de l'établissement confirme l'urgence de l'action à mener : « On ne se voit pas dans l'usine ne pas permettre une certaine évolution de carrière, une certaine différenciation dans le bloc de la population importante (six cents ouvriers) et si on ne permet pas des évolutions de carrière ou

³ Par exemple, Alain d'Iribarne, *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Presses du CNRS, Paris, 1989.

des différenciations, on ne sait pas trop bien encore comment, c'est une "pétaudière", quoi ! Ce n'est pas possible de conserver ça encore dix ans. L'objectif c'est de trouver un itinéraire de carrière. On ne peut pas faire travailler un jeune de vingt-sept ans comme il travaille maintenant pendant encore vingt ans.»

En produisant un critère peu contesté de différenciation de la main-d'œuvre, la formation et la certification vont permettre l'organisation de ces indispensables évolutions de carrière. Elles vont ainsi desserrer les contraintes immédiates qui pèsent sur la gestion du personnel mais aussi lui redonner une marge de négociation à moyen terme. Elles contribueront ainsi, du moins l'espère-t-on, à pacifier le climat social de l'usine.

Cependant, la mise en œuvre de cette démarche reste délicate. Elle se heurte notamment à une rigidité de l'organisation et de la division du travail fortement marquées par le taylorisme. Les responsables sont conscients des difficultés qui en découlent mais la résolution de ces difficultés reste complexe et exige du temps. En ce sens, la certification ne doit pas être considérée comme la réponse unique et univoque aux problèmes de la gestion de main-d'œuvre de l'établissement. Il serait plus exact de dire qu'elle rend possible un processus de résolution des problèmes en même temps qu'elle y participe.

LE BLOCAGE DES POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTIONS OUVRIÈRES

L'organisation de filières cherche donc à répondre à un blocage des possibilités d'évolution des ouvriers. Comme beaucoup d'entreprises françaises, l'établissement est confronté à un problème de gestion d'un stock de main-d'œuvre et particulièrement de la main-d'œuvre ouvrière. Les flux d'entrées sont extrêmement réduits, voire inexistant, pour les ouvriers. L'heure est plutôt à la tension des effectifs.

Les flux de sorties ne sont guère plus importants : vingt départs volontaires par an. La situation du marché local et le fait qu'il s'agisse d'une "entreprise à statut" contribuent à stabiliser la main-d'œuvre. Les possibilités de départs à la retraite anticipés ont été largement exploitées et, là aussi, surtout, pour les postes ouvriers. Ceci limite encore les flux de départs de l'usine pour les dix années à venir puisque les salariés les plus âgés ont aujourd'hui quarante-sept ans en moyenne.

Cette stabilité durable restreint considérable-

ment les possibilités traditionnelles d'évolution interne vers la maîtrise. D'une part, les trente-deux postes de maîtrise sont occupés par des gens jeunes, récemment nommés. D'autre part, la direction souhaite modifier le profil de cette hiérarchie intermédiaire en intégrant des techniciens qui posent, eux aussi, des problèmes d'évolution de carrière. Les ouvriers sont donc de plus en plus exclus de cette promotion, d'autant plus que seulement vingt-huit des six cent treize ouvriers de fabrication sont jugés aptes à remplir des fonctions de ce type à moyen terme.

UN AUTRE SYSTÈME DE DIFFÉRENCIATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le problème des carrières ouvrières est donc très sensible et difficile à résoudre. Sa résolution suppose une étape préalable de différenciation de la main-d'œuvre. Ce que le responsable des relations humaines décrit comme : « faire des différenciations dans le bloc important des ouvriers. » La formation et la certification rendront possible cette opération préalable en constituant un critère de différenciation peu contesté.

L'apport de la certification est ici d'importance. L'équilibre social, menacé par le blocage des perspectives de carrière, le serait aussi par des critères de différenciation jugés non légitimes. Or, en dehors de la certification, quel critère l'établissement pouvait-il retenir ? Fonder la carrière ouvrière sur le niveau de formation initiale éliminait, de fait, les ouvriers les plus anciens. A l'inverse, privilégier l'expérience lézait les plus jeunes. Si les responsables estiment que les jeunes sont plus aptes à réaliser des activités élargies, ils ne considèrent pas que cela concerne tous les jeunes. Il fallait donc trouver un critère applicable aux deux catégories d'ouvriers, les jeunes et les plus anciens.

De la même façon, une différenciation imposée unilatéralement par la direction n'aurait pas été acceptée. Ainsi, les critères qui cherchent à individualiser les itinéraires professionnels ne peuvent s'appliquer que s'ils sont collectivement et massivement acceptés et légitimés.

La certification permet donc d'utiliser une règle de différenciation applicable à l'ensemble des ouvriers. Les plus anciens ont d'ailleurs été concernés à 30 % par la première session de formation. « Donc ceux qui avaient encore envie de faire quelque chose ils l'ont fait. On ne les a pas mis sur le côté (...) » (responsable de formation en atelier).

Mais, la certification a permis surtout la mise en œuvre de cette règle comme le montre la difficile acceptation du choix des soixante premiers stagiaires. Les réactions à cette sélection furent pourtant vives, beaucoup jugèrent arbitraire le choix de la hiérarchie. Le fait que la formation soit assurée par l'Education nationale, organisme légitime et indépendant de la direction, en a cependant permis l'acceptation.

« Dans un premier temps, ça a été mal vécu en atelier, c'est-à-dire qu'aux environs du premier semestre 1988, lorsqu'on a connu le choix des professionnels, il y a eu un genre de (...) Je ne veux pas dire qu'il y a eu deux clans, mais enfin, une forme d'opposition, de jalousie entre les personnes retenues »pro« et celles qui n'ont pas été retenues (...) Et quand quelqu'un n'avait pas été sélectionné et que, dans son équipe, il y en avait deux qui partaient en formation et lui qui avait deux fois plus de boulot, il y avait des jours qui n'étaient pas monotones » témoigne un responsable de formation en atelier.

Ce même responsable constate qu'un an plus tard les stagiaires ne sont plus ou peu contestés. Il est admis aujourd'hui que l'obtention du diplôme ou des modules ne repose que sur leurs qualités et leur travail. Les stagiaires sont légitimés par une évaluation neutre par rapport à l'entreprise.

La formation et la certification apparaissent comme des éléments prépondérants de différenciation de la main-d'œuvre. La légitimité et l'universalité des critères qu'elles proposent permettent à l'établissement d'organiser un véritable système de différenciation susceptible de s'installer dans le temps.

Dès à présent, différentes situations se dégagent. On trouve une première grande partition entre diplômés et non-diplômés. Contrairement à ce qui se passe dans la sidérurgie⁴, la direction n'a pas l'intention d'amener tout son personnel ouvrier au CAP. Avant la fin de la première session, elle estimait que seulement la moitié des effectifs pourrait suivre le cursus de formation. Ceux qui ne seront pas jugés aptes à suivre la formation recevront des formations plus ponctuelles d'adaptation au poste de travail lors de transformations particulières. Un second type de différenciation concernera les cursus incomplets (ceux qui abandonneront la formation ou échoueront au module final). Lors de la première session huit personnes ont abandonné leur formation. Les prévisions pour les prochaines sessions sont plus pessimistes car

elles toucheront un public en plus grande difficulté par rapport à la formation, quelle que soit la nature de cette formation.

Ainsi, la mise en œuvre du système de différenciation fondé sur la formation et la certification produit-elle une diversité de situations individuelles qui s'ajoute aux diversités existantes (âge, niveau de formation initiale, expérience). Leur prise en compte constitue une nouvelle difficulté pour l'établissement. Elle seule pourra lui maintenir la marge de négociation dont il a besoin pour pacifier le climat de l'usine à moyen terme.

UNE FILIÈRE (MOMENTANÉMENT) LIMITÉE

La filière élaborée par l'établissement est un exercice délicat. Elle doit répondre aux attentes immédiates des ouvriers, anticiper les attentes prévisibles tout en tenant compte de la diversité des situations individuelles.

Dans le cas présent, la difficulté est renforcée par le poids d'un héritage taylorien qui ne permet pas d'asseoir la filière sur une réelle progression des postes de travail. Conscients de ces limites mais tenus d'agir, les responsables de l'usine ont proposé une réponse en termes de rémunération basée sur les coefficients et non pas seulement sur des points d'indices : « (La filière) sera présentée en termes de coefficients et non plus seulement en termes d'indices de rémunération. Donc ça a plus de signification pour quelqu'un de changer de coefficient que d'avoir des points en plus (...) Ce sera donc rattaché à la classification » (responsable des relations humaines).

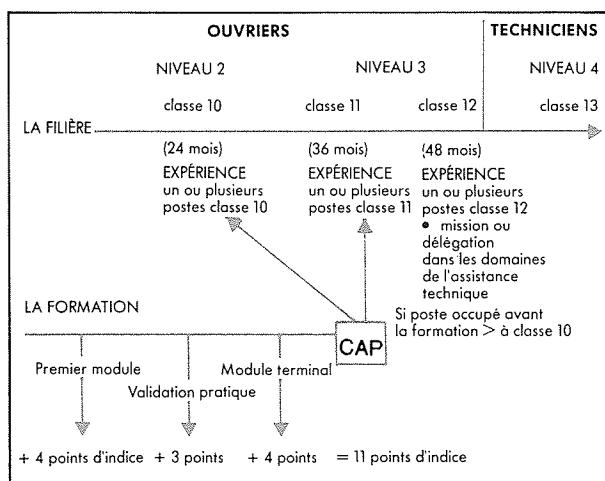
Répartition des effectifs de fabrication par catégories, classes et niveaux

Catégories	Niveaux	Classes	Effectifs (1989)	Prévisions des effectifs à 5 ans *
Ouvriers	1	7 à 8	1	1
	2	9 à 10	574	246
	3	11 à 12	39	320
Techniciens	4	13 à 15	57	75
	5	16 à 18	32	49
	6	19 à 24	6	18

* toutes choses égales par ailleurs.

Source : documentation interne de l'établissement.

⁴ Cf. l'article d'E. Kirsch dans ce même numéro.



Source : à partir d'un document interne de l'établissement.

La filière (cf. schéma) organise une progression de rémunération basée sur un enchaînement de coefficients qui feront passer les ouvriers d'une catégorie de la classification à une autre. La Convention collective nationale des textiles artificiels et synthétiques partage la catégorie ouvrière en six classes, de la classe 7 à la classe 12. La gestion interne de l'établissement regroupe ces classes d'ouvriers en trois niveaux (cf. tableau p. 25) correspondant à des niveaux de compétences globaux et pertinents pour l'usine et qui donnent une vision synthétique de la population. Grossièrement, on peut dire que le niveau 2 regroupe les ouvriers qui n'ont pas (encore) suivi la formation au CAP, le niveau 3 regroupe ou regroupera les professionnels.

De plus, on constate que l'amplitude d'évolution des coefficients est assez restreinte. Elle se cantonne sur les niveaux réservés aux ouvriers. Si la filière intègre la classe 13, premier échelon du niveau technicien, il ne s'agit là que d'une possibilité qui, en tout état de cause, ne donnera pas lieu à un passage massif. Les estimations d'évolutions prévoient que seuls vingt-huit des six cent treize ouvriers pourraient accéder à ce niveau... dans une dizaine d'années.

La répartition des effectifs ouvriers par classe et niveau, donnée dans le tableau, montre qu'ils sont majoritairement au niveau 2. Les entretiens permettent de préciser qu'ils sont, en fait, pratiquement tous dans la classe 10. La filière organise surtout le passage du niveau 2 au niveau 3. Le glissement d'effectif de ce niveau vers l'autre dans les prévisions du tableau confirme l'analyse.

En ce qui concerne les diplômés, la reconnaissance de leur formation s'exprime par une accélération de leur parcours dans la classification. A l'issue de leur formation (on notera le terme utilisé de titularisation), les diplômés « gagnent » une classe par rapport à leur classe de départ.

Quant à la référence aux postes de travail, seule la polyvalence entre postes équivalents est mentionnée et validée. De ce point de vue, le passage d'une classe à une autre repose sur l'ancienneté dans un statut de polyvalent. Elle ne ponctue pas une progression de postes de travail nécessitant des compétences autres que la fabrication, par exemple des compétences techniques ou gestionnaires, pas plus qu'elle ne ponctue une progression de responsabilité.

Comme on l'a dit, pèse ici le poids d'un héritage taylorien et particulièrement d'une division du travail entre service de fabrication et services techniques, qui exclut les premiers de toute responsabilité technique ou gestionnaire. Dans ce contexte, l'établissement peut difficilement jouer sur le contenu du travail pour organiser sa filière. Le responsable des relations humaines constate que « le travail intéressant à distribuer dans les ateliers n'est pas légion. » Les postes ouvriers sont aujourd'hui trop homogènes et trop focalisés sur la fabrication.

Au moment de l'enquête, les responsables étaient conscients des limites que leur organisation imposait à la filière. Ils reconnaissaient que, telle qu'elle existait, elle ne permettait pas « d'exploiter pleinement le potentiel des futurs diplômés. » Ils s'interrogeaient aussi sur l'exacerbation des attentes des futurs diplômés qui savent, dès à présent, qu'elles ne s'exprimeront pas seulement en termes de salaire mais aussi de travail plus intéressant. Mais, comme on l'a vu, le travail hors machine est, en l'état actuel des choses, difficile à organiser.

Une réflexion de l'ensemble des responsables de l'usine sur l'évolution de l'organisation du travail de fabrication débutait. Leurs avis sur les modifications à apporter divergeaient sensiblement, cependant une position dominante semblait émerger qui visait à organiser de petites équipes de travail dont les diplômés seraient les animateurs.

Même si une forte motivation de cette position est de fragmenter le collectif ouvrier pour éviter la propagation massive d'éventuelles revendications, elle présenterait toutefois une ouverture pour les diplômés qui auraient la possibilité d'occuper des postes de plus grande responsa-

bilité à l'issue de leur formation. La valorisation de la formation ne se traduirait plus seulement en termes de salaire. Cette proposition, qui satisferait les détenteurs de CAP, motiverait certainement les prochains stagiaires et favoriserait ainsi la dynamique interne de formation.

*
**

Le cas présenté dans cet article confirme que la certification est effectivement mobilisée dans la gestion interne de l'unité, que ce soit dans sa gestion industrielle ou dans sa gestion de main-d'œuvre. La croissance du nombre de références à la certification (et particulièrement au CAP) dans les classifications⁵ indique que ce cas n'est pas isolé.

La nature de cet usage est fortement corrélée à la situation actuelle de l'établissement qui est contraint d'agir, notamment envers sa main-d'œuvre ouvrière, sans disposer de toutes les informations sur son avenir. Sa position stratégique dans l'entreprise le fera bénéficier pro-

⁵ Cf. C. Rolle, « Les diplômes dans les classifications » in *L'avenir du niveau V - Filières de formation et d'emploi*, collection des études n° 56, CEREQ, octobre 1990.

chainement d'investissements dont il ne connaît pas encore la teneur. Dans ce contexte, la certification est utilisée comme un repère qui oriente l'action des responsables mais aussi comme une garantie sur laquelle ils peuvent asseoir une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre.

L'appréciation de l'apport de la certification dans la gestion d'une unité invite à s'intéresser aux processus de décision dans lesquels elle est mobilisée. L'exemple traité illustre la complexité et la non-linéarité de ces derniers. Aucun problème identifié comme tel ne trouve de réponse immédiate et univoque. Les solutions ne peuvent le plus souvent qu'être partielles et leur mise en œuvre modifie à leur tour les données globales du problème. Cette complexité, inhérente à tout processus décisionnel, est accentuée ici par des rigidités organisationnelles qui limitent l'application des réponses. Elle doit être prise en considération pour mesurer l'intérêt et le poids du repère stable et légitime que représente la certification.

Sylvie Célerier,
CEREQ