

## DES ENTREPRISES SANS TECHNICIENS ?

---

par Régine Bercot

*Certaines entreprises de l'ameublement n'ont pas de techniciens. Cette absence d'une catégorie réputée en extension peut relever de causes différentes d'une entreprise à l'autre.*

*Dans certains cas sont mis en avant les problèmes de classification, de reconnaissance de qualification et de carrière dans une branche où la référence au métier reste très forte.*

*Dans d'autres cas, on observe plus simplement une extériorisation de certaines « fonctions techniques » ou, au contraire, une répartition de ces fonctions entre les ouvriers qualifiés et la maîtrise.*

La faible importance des techniciens, voire leur absence dans certaines entreprises de l'ameublement, nous a conduit à analyser la notion de techniciens. Cette faible proportion des techniciens, « non compensée » par une maîtrise importante, nous fait nous interroger :

— sur le sens à donner à cette absence par rapport à la réalité industrielle des entreprises étudiées : cette absence est-elle liée à la taille de l'entreprise, à son niveau de compétitivité ou de technicité ? comment cette absence est-elle gérée par les entreprises ?

— sur la constitution des catégories : s'interroger sur l'absence de techniciens c'est, d'une certaine manière, faire revivre l'histoire de la constitution d'une catégorie.

Nous sommes partis d'une définition large du technicien non seulement en termes de niveau de diplômes mais également de fonctions occupées dans l'entreprise, en nous inspirant notamment de la grille de fonctions et de la réflexion menée par R. Guillon [1] sur un échantillon de techniciens en formation continue d'ingénieurs.

Au départ des enquêtes menées dans l'ameublement nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses [2] pour expliciter l'absence relative de techniciens. Nous pensions que cette absence était liée à la taille des entreprises et/ou au caractère faiblement industrialisé et mécanisé des processus de fabrication. Cette hypothèse s'est révélée insuffisante voire erronée pour nombre de cas. Notamment, il nous est clairement apparu qu'absence de techniciens ne signifie pas absence de la fonction de technicien. Le problème, en outre, ne peut se résoudre en se limitant à un constat de carence de classification. Cette carence est toutefois le signe d'une reconnaissance et d'une valorisation spécifique.

Nous avons traité de manière séparée quatre cas d'entreprise afin de montrer comment s'articulent dans chaque cas les différentes dimensions qui favorisent l'absence de techniciens. Dans les deux premiers cas, les techniciens sont absents en tant que tels, mais cette absence ne revêt pas le même sens : c'est seulement dans le deuxième cas que les fonctions généralement imparties aux techniciens sont relativement développées. Dans les deux autres cas, il existe bien des techniciens ; cependant leur nombre et leur place diffèrent sensiblement.

Nous verrons au travers du premier exemple que l'absence de techniciens peut être liée à la faible taille de l'entreprise, qui induit des politiques de restriction parmi les emplois n'intervenant pas directement dans la transformation de la matière. Cependant l'explication de l'absence de techniciens ne se réduit pas à la taille de l'entreprise. Cette absence se produit également dans le cas d'entreprises où les fonctions de conception et de gestion sont fortement développées comme dans le deuxième exemple traité.

Les entreprises de l'ameublement enquêtées comportent une grande hétérogénéité. La diversité des familles de produits s'accompagne d'une diversité des processus de travail, des technologies, des types d'organisation du travail. Les directions d'entreprise mettent parfois l'accent sur les spécificités de leur entreprise en la liant aux types de produits fabriqués (chaises, meubles « meublants », bureaux...). Le type de produit nous a souvent été donné comme élément explicatif des différents niveaux et champs de la réalité de l'entreprise. Ainsi y sont rattachés aussi bien le type de processus adopté que les caractéristiques de la main-d'œuvre employée. Si le type d'explication proposé n'est pas satisfaisant, il témoigne néanmoins d'une volonté de la part de certaines directions d'entreprise de se référer à des corps de métiers préexistants pour justifier une pratique industrielle. Un passage est ainsi opéré entre métier individuel et métier d'entreprise. Ce raisonnement renvoie effectivement à des pra-

---

Formation Emploi n° 20 - Octobre-Décembre 1987. La Documentation Française.  
Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

tiques et des modes de gestion particuliers. Nous y ferons référence pour trois des entreprises qui « puisent » à un fonds de ressources main-d'œuvre basé sur le métier pour un certain nombre de fonctions. Cette pratique spécifique est particulièrement développée dans la deuxième entreprise traitée qui recourt plus systématiquement au métier dans le recrutement, le processus d'intégration et le mode de gestion des qualifications. Nous verrons que dans cette entreprise la culture d'entreprise est très liée à celle du métier. Cette dimension permet d'expliquer l'absence de techniciens.

Les formes de la division du travail sont le troisième élément que nous avons repéré comme explicatif du volume de techniciens employés et de leur rôle dans l'entreprise. L'approche par la division du travail permet d'opposer deux entreprises à partir des caractéristiques de leur organisation du travail et de leur population technicienne. Cette approche est celle qui nous est apparue également comme étant la plus transversale pour expliciter l'articulation des catégories au sein des entreprises.

#### LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Prenons l'exemple d'une entreprise d'une quarantaine de personnes dont le type de fabrication est diversifié (sous-ensembles de meubles, présentoirs de publicité). Elle travaille le plus souvent en sous-traitance. De ce fait, la fonction de création est en partie extériorisée. Le client propose une forme, une esthétique et des matériaux de composition. L'entreprise a, à ce stade, une démarche de négociation : si le produit ne lui paraît pas réalisable compte tenu de sa structure de production, elle ne refuse pas le marché mais cherche un compromis. Elle participe donc en partie à la conception du produit en intégrant la dimension amont (conception de la fonctionnalité et de l'esthétique du produit) avec celle plus en aval de la fabrication. Cette réflexion et cette négociation sont menées par le chef d'entreprise. Son rôle est plus de conception technique que de conception du produit. De formation pluridisciplinaire, le chef d'entreprise conçoit des machines, les dessine en fonction des évolutions de créneaux du marché dans lequel l'entreprise se situe. Le parc machines se compose pour l'essentiel de machines-outils à bois, les automatismes sont absents de l'entreprise. L'innovation technologique porte donc sur l'amélioration du matériel ou la confection de plans de machines qui permettront une plus grande flexibilité des outils ou leur réglage plus rapide. Le fils du chef d'entreprise effectue la gestion économique et celle du personnel. Les qualifications demandées au personnel sont liées aux contraintes de produit et aux conditions de production.

La gestion de production doit intégrer une contrainte forte de délais. Si l'on prend l'exemple des présentoirs de publicité, leur fabrication s'inscrit dans des opérations ponctuelles devant s'ajuster au lancement d'un nouveau

produit. Ces campagnes publicitaires engagent des chiffres d'affaires parfois énormes et sont simultanées dans plusieurs pays. En outre, le présentoir ou l'article fabriqué pour une campagne doit correspondre à l'idée que l'opération publicitaire veut faire passer : solidité, finition du produit, luxe d'habillage... d'où l'impératif de finition sur certains produits.

Le respect des délais et de la qualité demandée sont des atouts de l'entreprise qui lui permettront de négocier avec le donneur d'ordre les modalités de fabrication, y compris de remettre en cause une part de la conception du produit. L'entreprise travaille sur des séries de produits avec une politique de standardisation des matières premières.

L'assemblage des différentes matières entre elles (bois, plastique...) exige une précision importante, un ajustement parfait des cotes des différents sous-ensembles. La nécessité d'un travail soigné intervient dans le rapport que la main-d'œuvre doit entretenir au produit au travers des caractéristiques d'exécution du mode opératoire et également sur le type d'entretien à effectuer sur les outils (précision des réglages, régularité de l'affûtage...). Ainsi, si la production se fait dans les conditions d'un travail industriel elle ne requiert pas la présence de techniciens.

Les ouvriers qualifiés travaillent sur les machines les plus complexes mais ont acquis une polyvalence sur l'ensemble des machines. Ce sont eux qui effectuent le réglage des machines tenues par les ouvriers spécialisés et qui assurent en partie l'entretien du parc de machines. Un seul ouvrier hautement qualifié prend en charge les grosses réparations. Le service prototype est également assuré par des ouvriers hautement qualifiés. Les chefs d'équipe assurent l'ordonnancement atelier, l'arbitrage des délais et des priorités sur les produits étant effectué par la direction.

Cet exemple illustre bien l'absence de techniciens dans les cas d'entreprises de faibles tailles. Les fonctions de conception et de gestion sont polarisées au niveau de la direction. La maintenance et l'ordonnancement sont en partie décentralisés sur la fonction maîtrise et sur les ouvriers qualifiés. La stratification des qualifications est donc fortement liée à la taille et au fait qu'une position de sous-traitant conduit à une extériorisation de certaines fonctions. S'il est possible de réduire le nombre d'individus travaillant sur des fonctions périphériques à l'acte de transformation de la matière dans une petite unité, le problème se pose différemment dans des unités plus grandes.

#### CULTURE DE MÉTIER - CULTURE D'ENTREPRISE

On prendra l'exemple d'une entreprise de plus de trois cents personnes pour laquelle on ne peut imputer l'ab-

sence de techniciens ni à une taille trop faible, ni à une faible sophistication du produit. L'entreprise se situe sur le créneau haut de gamme des meubles de bureau et a une production de grande qualité nécessitant des compétences de design et de création. Le mode de production est très industrialisé. La notion de flux y a été introduite. Des investissements importants ont été faits à chaque stade du processus de production : découpe des panneaux, tourillonneuse, machines à poncer et à vernir automatisées. L'entreprise est une des premières sur son créneau de produits. On est donc en présence d'une entreprise industrielle compétitive.

La fonction création est un élément important du développement de l'entreprise. Elle est assurée par un architecte ayant un statut un peu en marge de l'entreprise et dont le rôle est d'assurer un renouvellement de la ligne et du design. Parallèlement ou en coopération, travaille un bureau d'étude qui occupe une place importante dans l'entreprise, il conçoit de nouveaux modèles et travaille à la demande du client pour la réalisation de produits à l'unité. C'est lui également qui négocie les caractéristiques d'un produit à concevoir à partir d'une demande de clients. Il peut s'agir de l'équipement de bureaux prestigieux, de tables de conférence. Le produit ainsi conçu représente pour l'entreprise un moyen de conquérir un marché plus important et plus standardisé. Il participe également d'une opération de prestige pour l'entreprise du point de vue de l'aspect création et design, cela fait partie de sa politique commerciale. L'originalité de ce bureau d'étude réside dans son type de recrutement, il est composé de dessinateurs de différentes disciplines dont la plupart ont une « formation bois ». Leur cursus est lié à la politique de gestion de la main-d'œuvre qui explique l'« absence » de techniciens. Absence entre guillemets car si certains dessinateurs effectuent un travail qu'ailleurs on pourrait attribuer à des techniciens (de même qu'il existe dans le bureau d'ordonnement des tâches qui sont celles habituellement de techniciens), celui-ci n'est pas reconnu. L'absence de technicien est liée en partie à la culture du chef d'entreprise qui joue un rôle important dans la mise en place d'une culture d'entreprise. Pour expliciter cette situation, il est important de faire un retour sur le métier.

La notion de métier est encore centrale dans l'ameublement bien qu'elle soit en évolution rapide du fait des conditions de fabrication industrielle. Le métier fait partie de l'histoire des individus travaillant le bois autant que de l'histoire du secteur.

L'idée de base du métier d'ébéniste ou de menuisier est la connaissance de la conception du produit, son élaboration pièce par pièce jusqu'à l'assemblage et la finition. Il s'agit d'une unification complète de la conception et de l'exécution par un même individu, d'une maîtrise totale du procédé de fabrication d'un produit. Ce type de démarche apparaît incompatible avec une production industrielle basée sur une division fonctionnelle ou, plus

globalement, sur la séparation entre conception et exécution. Dans cette entreprise cependant un lien a été établi entre deux modes de production différents au travers de la politique de gestion de la main-d'œuvre.

Dans ce type de gestion du personnel, le mode de recrutement et de formation permet de maintenir les anciennes formes et les types de rapports qui s'établissaient entre salariés, tout en les adaptant à la structure de production industrielle. L'ancienne démarche demeure entre l'entreprise et l'apprenti, comme autrefois entre le compagnon et son maître, même si les modalités et le contenu diffèrent. La gestion de main-d'œuvre que nous avons rencontrée de la part d'une direction issue de la tradition compagnonnique se base en grande partie sur le mode de formation — l'apprentissage — pour transformer la notion de métier et l'adapter à la réalité industrielle. Ce processus de formation est un élément constitutif de la culture d'entreprise et il s'intègre à la gestion de main-d'œuvre. Les entrants ont acquis le niveau CAP en étant formés en partie dans l'entreprise. Ils acquièrent ainsi des connaissances concernant la matière et sa transformation telles qu'elles existaient dans le CAP ; ils se familiarisent également avec les conditions techniques et d'organisation du travail en milieu industriel.

La formation par apprentissage, telle qu'elle est pratiquée, participe également d'un mode d'insertion dans l'entreprise. Son objectif est d'interférer et de peser sur le rapport de l'individu au travail. L'apprentissage tisse des liens de dépendance et de gratitude du salarié envers certains ouvriers et agents de maîtrise (voire le chef de fabrication) qui l'ont pris en charge, lui ont apporté successivement un savoir, une intégration et une reconnaissance dans le monde du travail, un emploi enfin [3].

Les politiques de formation continue et de mobilité s'inscrivent également dans ce type de logique. Le bureau d'ordonnement et le bureau d'études sont très développés. Certains ouvriers ont pu ainsi évoluer sur différents postes dans l'entreprise et acquérir une très bonne connaissance des moyens et procédés ayant cours dans l'entreprise, ils occupent aujourd'hui pour la plupart des postes dans le bureau d'ordonnement et le bureau d'étude.

Le personnel du bureau d'étude travaille de manière autonome et sans contact ni discussion avec la fabrication pour ce qui concerne la réflexion de nouvelles formes. Il doit avoir connaissance des capacités de fabrication afin d'en tenir compte en concevant le produit. Cependant, dans un deuxième temps les critères de mise en fabrication seront confrontés au projet lui-même et la fabrication reste maître d'œuvre des moyens.

La réflexion sur les modalités de fabrication d'un modèle nouveau ne donne pas lieu à une prescription stricte. Les conditions de fabrication sont pensées dans leurs grandes lignes en associant le chef de fabrication et les agents

de maîtrise des différents secteurs. Au sein même d'un secteur sur une chaîne donnée, les ouvriers réfléchissent entre eux aux types de réglages à effectuer sur les machines. Il y a donc une responsabilisation du personnel par rapport aux outils, aux modes opératoires et également par rapport au produit. Cette responsabilisation trouve sa limite dans la segmentation de la fabrication du produit. Le type d'opérations en effet est toujours le même. Le métier dans sa forme ancienne (conception et exécution du produit) a disparu. L'intervention de l'ouvrier ne porte que sur une partie de meuble, sur un moment de l'exécution de cette partie.

Les ouvriers hautement qualifiés se situent aux différents stades du processus. L'alimentation de la machine qui coupe les morceaux de bois d'essences diverses est faite par les ouvriers qualifiés qui trient et répartissent les coupes selon les défauts. Leur qualification n'est pas valorisée par un mode opératoire mais par la mise en œuvre de connaissances concernant les différentes essences de bois (la manière dont le bois travaillera en fonction du taux d'humidité, de sa nature). Ils apprécient également l'esthétique d'une veine ou d'un nœud. Ils utilisent des connaissances du métier mais leur rôle par rapport aux opérations qui concourent à la fabrication est infime. L'impact de cette tâche est pourtant important pour l'aspect du produit final et la matière économisée. Il nécessite un certain savoir et non une technique opératoire particulière ou une démarche de conception :

- à l'usinage, ils ont la responsabilité de la chaîne, surveillent les incidents de machine, la qualité du produit. En ce sens, ils occupent une fonction d'animation d'un collectif ;
- à l'assemblage, on leur confie les tâches les plus délicates ;
- le service prototype comporte une forte proportion d'ouvriers hautement qualifiés.

Tous ces ouvriers interviennent directement sur l'outil ou sur la matière, en étant plus spécialisés sur l'un ou sur l'autre. Leur fonction s'étend à l'animation d'une petite équipe et à la surveillance de la qualité du travail. Ils ne sont pas considérés comme des techniciens dans l'entreprise.

La fabrication est en outre responsable de la transformation de l'outil. Les responsables de production ont la charge de s'informer sur le matériel existant et d'effectuer les choix d'investissements avec la direction d'entreprise. L'insertion d'ingénieurs dans l'entreprise a été tentée mais a échoué à cause de conceptions différentes de l'entreprise. L'arrivée d'individus extérieurs, d'un haut niveau de formation, était perçue par la direction comme étant un élément perturbateur du fonctionnement traditionnel de l'entreprise.

#### DIVISION DU TRAVAIL ET TECHNICIENS

La troisième entreprise illustre une réalité quelque peu différente. Il s'agit d'une entreprise fabriquant des sièges

(canapés, fauteuils), qui occupe une bonne place sur son marché. Elle se situe sur un créneau de qualité intermédiaire. Elle emploie 150 personnes, dont une majorité d'OS dans la fabrication travaillent au rendement. Des niveaux très différents de technicité coexistent : de la découpe au laser du tissu... à la machine coudre.

#### Un aménagement du modèle taylorien

La séparation entre conception et exécution est stricte : la fabrication n'intervient ni dans la création du modèle, ni dans la construction du prototype, et très faiblement dans les conditions d'industrialisation.

La création se fait au sein du service technique qui regroupe création, maquettes, service industrialisation. Ce regroupement s'est fait très récemment avec l'objectif d'établir un lien plus étroit entre la conception et la mise en fabrication. Le créateur du produit peut être extérieur à l'entreprise ou appartenir au service industrialisation. Il conçoit une forme, une ligne, et un confort. Ensuite une maquette est construite de manière artisanale pour donner forme à l'idée. Le produit passe ensuite dans la partie industrialisation du service technique pour que soient pensées ses conditions d'industrialisation. Il doit préparer « le travail pour qu'il n'y ait pas besoin de faire appel à une qualification » (1). Ce service fait donc les dessins et plans de nouveaux outils pour la fabrication, les réalise en fabriquant des matrices en bois pour les moules.

En liaison avec l'ordonnement, le service technique prévoit les moyens qui permettront cette fabrication. On doit ainsi trouver au service industrialisation des compétences techniques sur le produit mais également une connaissance exacte des ateliers de fabrication, des moyens humains et des machines. Cette connaissance s'accompagne d'une capacité d'innovation pour créer les moyens nouveaux nécessaires à la fabrication. Le chef du bureau technique est responsable des nouvelles techniques et des nouvelles matières. Il joue un rôle d'interface avec les progrès techniques, la recherche, pour être capable de prévoir avec l'évolution des modèles, les transformations du matériel.

En outre le service technique est à l'origine d'une prescription très stricte des tâches pour la fabrication. Il est également chargé de transmettre les nouveaux modes opératoires liés à une évolution de la conception du produit. De même, les préséries du modèle se font dans l'atelier sous la responsabilité du service technique.

Ainsi la fabrication n'intervient qu'à deux moments du processus de mise en œuvre d'un nouveau produit :

- une fois conçu et effectué le prototype, la direction de la fabrication peut refuser sa mise en fabrication sous

(1) Le responsable d'un service industrialisation.

la forme proposée si le produit ne lui semble pas faisable avec les moyens dont elle dispose. La « règle » veut qu'en principe cela ne se produise pas car cela signifierait que le service technique a mal fait son travail. A terme, ce serait une remise en cause des compétences des individus qui y travaillent ;

— la deuxième intervention de la fabrication se situe encore plus en aval avec l'intervention d'une monitrice dans les bureaux du service technique. C'est une ouvrière de fabrication, parfois une OS possédant mieux son travail que les autres. Son rôle est de se confronter à la fabrication de nouveaux modèles pour être capable d'expliquer aux autres les particularités du travail à effectuer. Son rôle est d'abord d'information et d'apprentissage. Elle vient passer une journée pour apprendre la technique de confection du nouveau modèle dans un domaine particulier : couture, tapisserie... Elle doit également formuler des remarques, non sur le type de travail lui-même mais sur son degré de prescription ou la manière dont il est prescrit. La situation de l'organisation du travail, bien que relevant d'une division taylorienne du travail, diffère sur certains points de la répartition du travail entre catégories décrite pour l'automobile : « *la réorganisation du travail dans ces secteurs a pour effet de briser l'autonomie professionnelle des ouvriers qualifiés. La préparation du travail est désormais le fait de techniciens et des ingénieurs des bureaux de production et des méthodes, de même que la qualification des temps alloués, d'où une possibilité accrue non d'une parcellisation des tâches, mais du fractionnement des opérations au moment de la répartition du travail. La maîtrise se trouve déchargée de la responsabilité de la préparation du travail, qui lui valait autrefois l'hostilité permanente des ouvriers professionnels...* » [4].

Historiquement, dans cette entreprise, les ouvriers qualifiés — qui sont des ouvriers du métier de l'ameublement — étaient présents au sein de la fabrication. Lorsque le service technique s'est étoffé, il s'est constitué pour 50 % à partir de ces ouvriers. Depuis, le type de recrutement au sein de la fabrication s'est sensiblement modifié. Il est constitué d'ouvriers spécialisés, hommes et femmes, sans qualification précise, qui seront formés à leurs tâches répétitives sur le tas. Comme dans l'automobile, les ouvriers qualifiés ont disparu et ont été dépossédés de leur rôle dans la fabrication. Cependant, dans le service technique, au niveau création du produit et conception des modalités de son industrialisation, on trouve essentiellement des ouvriers qualifiés. Peut-on les différencier des techniciens des autres secteurs ? On leur demande d'élaborer la conception pratique du produit (par exemple savoir établir des plans de coupe), de trouver les moyens de fabrication les plus économiques et les plus en rapport avec les facteurs de production actuels.

La différence entre l'ouvrier hautement qualifié et le technicien est perçue par les acteurs comme ayant un rapport avec le niveau de connaissance générale et avec

l'intervention manuelle sur le produit. Dans la pratique, l'ouvrier hautement qualifié, qui construit l'objet de manière artisanale (prototype-produit ou prototype-outil), conçoit et fabrique. Il s'agit de savoir ce qui sera privilégié dans la reconnaissance en termes de statut au sein de l'entreprise (sanctionné dans la classification) et en termes de statut social : vivent-ils leur situation en tant qu'ouvrier de métier ou repensent-ils leur rôle par rapport à la division du travail et à l'importance de la place qu'ils occupent dans celle-ci ?

Lorsqu'il y a absence de technologie de pointe, la technicité porte sur le produit plutôt que sur les outils, ainsi l'ouvrier de métier peut être considéré comme un technicien à condition qu'il puisse ajouter à son savoir des éléments liés à une culture industrielle : une connaissance et une acceptation de l'environnement industriel — contraintes de coûts et de gestion de la production —. Quand il existe une technologie sophistiquée comme la CAO, son utilisation est confiée à un technicien de niveau III. La définition donnée par Y. Legoux [5] de la technicité liée à la fonction de technicien prend en compte l'application des connaissances scientifiques et techniques et donc valorise l'apprentissage scientifique et la scolarisation. Mais il traite également du milieu technique et à la fois en termes d'éducation et en termes de milieu socio-professionnel. En ce sens, les ouvriers qualifiés travaillant dans les services de conception peuvent être considérés comme des techniciens.

En ce qui concerne la maîtrise, on retrouve bien les caractéristiques d'une maîtrise exclue de la conception et n'intervenant pas non plus au niveau de la répartition des tâches. Parmi les trois niveaux hiérarchiques de cette entreprise, le plus bas est celui de la monitrice dont on a évoqué le rôle dans la prescription et dans l'apprentissage. Son profil est celui d'un agent de production, un peu mieux rétribué et sans niveau de diplôme exigé, une meilleure ouvrière, peut-on dire, à qui l'on donne les modèles les plus difficiles à fabriquer — par exemple du fait de la résistance d'un matériau —.

L'évolution récente de cette entreprise fait apparaître une remise en cause de la politique économique antérieure : il s'agit désormais de privilégier les gains de productivité. La direction conduit également une réflexion visant à compenser certains effets négatifs de la division du travail. Cela se traduit par un rapprochement de certaines structures d'ordonnement et de conception et par une réflexion sur une nouvelle responsabilisation des ouvriers afin d'améliorer la qualité. A terme, la volonté de la direction est de mettre en œuvre des structures du type cercles de qualité. Dans une phase intermédiaire, la direction projette de faire appel à la formation de la maîtrise et des cadres. La principale décision est déjà en cours d'application, il s'agit de réduire les échelons hiérarchiques intermédiaires et d'étendre le champ de la maîtrise, ce qui suppose une élévation de son niveau. L'agent de maîtrise devrait être davantage responsabilisé

et gérer son budget, ses coûts, dans une optique de maximisation des moyens dont il dispose ; très directement, il aura la charge de rentabiliser son outil. D'anciennes fonctions réapparaissent : il sera responsable de l'embauche même s'il ne recrute pas. A la différence de la période antérieure, il se trouvera à nouveau associé aux objectifs et sa responsabilité sera engagée.

Dans ce type de division du travail, il y a donc une polarisation des qualifications au sein des services périphériques. En outre, occuper une place de création et de conception dans un service périphérique à la fabrication ne s'accompagne pas du titre de technicien. Cela résulte du fait que la direction privilégie l'aspect technique manuel à l'aspect création. De cet exemple il ressort que l'intervention directe sur le produit reste du domaine ouvrier même quand elle comporte une part de conception, tandis que le technicien n'est reconnu comme tel que dans la mesure où il n'intervient pas sur le produit.

Les ouvriers qualifiés possèdent la technicité se rapportant au produit. Elle est mise en valeur dans les bureaux d'étude ou dans les ateliers de prototype. L'ouvrier qualifié possédant un CAP de menuisier est capable de mettre en œuvre des améliorations sur le produit et de participer à une réflexion collective sur sa conception. Cependant, étant donné qu'il intervient sur la matière, les références qui priment dans la reconnaissance de sa qualification sont celles d'ouvrier. On retrouve ici le poids des anciennes qualifications de l'ouvrier. La survivance de l'ouvrier de métier n'entraîne pas la même segmentation que dans d'autres industries entre ouvriers et techniciens.

#### Une recomposition partielle des qualifications

La quatrième entreprise fabrique des meubles pour collectivités. De ce fait la diversité des produits fabriqués est très grande. L'entreprise possède donc plusieurs unités ayant des processus autonomes, l'un lié au travail du bois, l'autre à celui du métal. La diversité des produits et la multiplication des pièces et sous-ensembles l'ont conduite à informatiser sa gestion de production. Au sein de la fabrication sont utilisées à la fois des machines automatisées de découpe et de placage ainsi que des machines à découper moins sophistiquées.

Le plus souvent la création de produits est extériorisée par rapport à la fabrication. Cette organisation a pour but de garantir des critères commerciaux et esthétiques lors de l'élaboration d'un nouveau produit. Dans le cas que nous évoquons ici, il existe une séparation beaucoup moins stricte entre conception et exécution. La fabrication intervient de manière plus marquée à la fois dans la conception du produit et dans la recherche de nouveaux moyens. De plus son intervention ne se présente ni comme une incidence, ni comme un dysfonctionnement ; elle participe d'une politique. Les ouvriers de

fabrication sont qualifiés, excepté dans les secteurs vernissage et expédition.

A la différence des entreprises précédentes, cet établissement recrute des techniciens de niveaux IV et III. Ils exercent leur activité en fabrication en tant qu'agents de maîtrise, ou dans les services périphériques à la fabrication, lesquels sont peu développés étant donné la forte participation de la fabrication aux tâches de conception, de gestion et d'ordonnancement. Le fait qu'ils possèdent un diplôme reconnu sur le marché du travail explique certainement la reconnaissance de leur qualification à l'intérieur de l'entreprise.

Ceux qui sont considérés comme techniciens appartiennent aux services hors fabrication (bureau d'études, ordonnancement), leurs fonctions se caractérisent par une absence d'intervention directe sur le produit mais ils organisent, gèrent et conçoivent de manière exclusive.

A cette distinction fondée sur la transformation du produit, il faut en ajouter une autre en termes de représentation. L'ouvrier qualifié, quand il conçoit, le fait en rapport avec l'intervention sur l'objet ; le technicien a une connaissance plus large de l'entreprise, y compris des interférences de cette entreprise avec l'extérieur. Il conçoit sous des contraintes économiques internes et sous des contraintes de marché en maîtrisant mieux les enjeux car il a les moyens de lier différents aspects d'une même réalité relativement cloisonnée par la division du travail. Sa fonction, détachée de l'exécution d'un produit, entraîne une focalisation moins grande sur un objet donné.

Les éléments de définition des catégories en fonction de leur place dans le procès de travail et de leur type d'intervention ne sont pas les seuls à prendre en considération. La manière dont les directions sanctionnent ces interventions est fondamentale. Ainsi, l'agent de maîtrise, qui a en charge une part d'organisation et de conception, assure également une fonction d'animation et une fonction hiérarchique. Or, lorsqu'un individu occupe une fonction hiérarchique dans la fabrication, c'est celle-ci qui prime dans le classement catégoriel effectué par les directions. La fonction d'agent de maîtrise recouvre donc des types de qualification et des niveaux de formation divers.

De plus, pour un type de travail équivalent dans un bureau d'étude, certaines entreprises classent les salariés dans la catégorie technicienne, d'autres les nomment ouvriers hautement qualifiés. L'acquisition d'un niveau IV par la formation continue n'est pas toujours reconnue en termes de catégorie même si le salaire est plus élevé.

\*\*

L'étude de ces quelques exemples montre que l'absence de techniciens peut avoir des sens différents : si elle peut

révéler le caractère peu industrialisé d'une entreprise, elle peut avoir d'autres significations. Nommer cette catégorie, c'est avant tout reconnaître un statut spécifique à un type de population donné en liaison avec les fonctions occupées.

En ce qui concerne le statut, des éléments sociaux et culturels pèsent sur le type et les formes de reconnaissance des qualifications. Ici, l'absence de diplômes nationalement reconnus possédés par les titulaires d'emploi joue dans le type de reconnaissance : ils ne sont pas reconnus en tant que catégorie sociale, même si d'autres éléments permettent de les distinguer dans l'entreprise (comme un différentiel de salaires même s'il est moindre que s'il y avait eu une reconnaissance en termes de catégorie). De plus, les formations ayant été dispensées dans le cadre de l'entreprise, les niveaux de qualification sont moins facilement échangeables sur le marché du travail et donc négociables pour le salarié à l'intérieur de l'entreprise.

En termes de fonction : une part ou parfois la totalité des fonctions de conception et d'ordonnancement sont prises en charge par des ouvriers hautement qualifiés et non par des techniciens. La technicité de produit est, en l'état actuel des formations, maîtrisée par les ouvriers qualifiés, ce qui leur permet de participer au travail des bureaux d'études en enrichissant leur savoir-faire de connaissances plus générales concernant les conditions industrielles de fabrication. Le métier [6] correspond à l'approfondissement d'une technique, à la sophistication du geste, au tour de main et à son perfectionnement. Le travail industriel demande une capacité à remettre en cause les modes opératoires acquis et à les simplifier. Plus fondamentalement, il s'agit de jouer sur le registre de la productivité et non plus uniquement sur celui du résultat. L'outil évolue également de manière rapide et la productivité dépend de la capacité de l'entreprise à investir et à s'équiper mais aussi de sa capacité à transformer les outils eux-mêmes et leur utilisation. Les ouvriers qualifiés, qui ont acquis une maîtrise de la matière, sont très souvent formés aux techniques nouvelles dans les entreprises où il n'y a pas de division taylorienne du travail. Leur rôle n'est donc pas lié exclusivement à la matière même si cet aspect reste dominant. Ils jouent également un rôle de direction dans la conduite des chaînes automatisées. De plus leur intervention va de la conception du produit dans les bureaux d'études à

la réflexion sur les conditions de son industrialisation. Ils participent aux choix d'investissements. Ainsi la frontière entre la catégorie des ouvriers hautement qualifiés possédant le plus souvent le brevet professionnel et celle des techniciens est difficile à définir. Cette définition dépend de la manière dont sont reconnues des fonctions assurées dans un contexte historique encore présent (celui de l'artisanat) dans lequel l'ouvrier qualifié n'est pas seulement façonneur de la matière mais concepteur.

Le débat concernant la nécessité d'une présence plus importante de techniciens ou leur irréductibilité n'a été abordé ici que de manière périphérique. La question de la présence de niveaux de qualifications élevés est liée à l'évolution des forces productives ; ce besoin peut être comblé de manière différente selon les choix de division du travail et d'articulation des qualifications entre elles.

Régine BERCOT, CEREQ

---

#### Bibliographie

---

- [1] Guillon R., *Techniciens en formation continue d'ingénieurs*, Collection des études, n° 15, CEREQ, juin 1985.
- [2] Ces enquêtes s'inscrivent dans une étude plus vaste réalisée au CEREQ portant sur les ouvriers qualifiés et les techniciens (à paraître).
- [3] Les travaux de Ph. Mouy font apparaître que l'insertion dans les entreprises est plutôt favorable aux apprentis. Ph. Mouy, « La formation professionnelle initiale des ouvriers et l'évolution du travail industriel », *Formation Emploi*, n° 1, janvier-mars 1983.
- [4] Bardou J.P., Chanarron J.J., Friedanson P., Laux J., *La révolution automobile*, 1977, Albin Michel.
- [5] Legoux Y., « Réflexions et recherches sur la qualification technicienne », *Le travail humain*, n° 3-4, 1964.
- [6] Sur la notion de savoir-faire et de métier. cf. Barcet A., Le Bas C., Mercier C., *Savoir-faire et changements techniques*, Presses universitaires de Lyon, 1985 et Peyrard C., « Lignées techniques, filières de production et savoir-faire en sidérurgie fine », thèse de doctorat. Lyon II, 1984.