

L'ÉLEVATION DU NIVEAU DE FORMATION DES JEUNES RECRUTÉS : ÉTUDE D'UN CAS

par Sylvie Célerier

Quels problèmes se posent à l'entreprise lorsqu'elle embauche une main-d'œuvre plus jeune et davantage formée ? Cette question est examinée par l'auteur dans un établissement textile qui a vu ses effectifs augmenter dans la dernière période, au moment où il procédait à la réorganisation de la production en liaison avec la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie commerciale. Les jeunes diplômés sont affectés à des postes peu qualifiés, dont le contenu n'a pas varié. Comment expliquer la sélection à l'embauche des jeunes ? Est-elle compatible avec une gestion de la main-d'œuvre qui reste fortement imprégnée par le modèle taylorien ?

L'élévation du niveau de formation initiale des jeunes recrutés par les entreprises est fréquemment constatée aujourd'hui. Pour expliquer ce phénomène, deux arguments, non exclusif l'un de l'autre, sont généralement avancés :

- la concurrence qui s'exerce aujourd'hui sur le marché du travail placerait les entreprises dans une position privilégiée leur permettant de recruter des individus plus diplômés pour des postes équivalents ;
- l'évolution des conditions de production amènerait les entreprises à rechercher de nouvelles compétences de la main-d'œuvre, compétences dont le niveau de formation initiale serait le garant.

Sur les problèmes que peuvent soulever ces recrutements pour les entreprises, hormis quelques études traitant des techniciens, nous ne disposons que de très peu d'informations.

L'objet de cet article est, sur la base d'une étude menée dans un établissement de production, de proposer quelques éléments de réflexion sur les incidences d'un recrutement de jeunes diplômés, en rendant compte des modalités de ces recrutements et des problèmes qu'ils posent à l'établissement à court ou moyen terme.

L'intérêt de ce cas se situe à deux niveaux : d'une part, ces recrutements n'ont pas touché seulement des techniciens mais aussi et surtout des ouvriers ; d'autre part, ils ont été réalisés alors que l'établissement connaissait une période de profonde transformation technique et organisationnelle. On s'interrogera donc sur l'existence et la

nature du lien entre les mutations et l'élévation du niveau de formation initiale de la main-d'œuvre.

EFFECTIF CROISSANT DANS UN CONTEXTE DE MUTATIONS RAPIDES

Créé en 1963, l'établissement est producteur de fil polyamide (nylon). Il est rattaché, au même titre que huit autres sites, à une entreprise textile au sein de laquelle il occupe une position importante tant par les effectifs employés qui, en 1984, représentaient 43 % des effectifs totaux de l'entreprise que par sa production, puisque le nylon est l'un des deux produits leader de l'entreprise.

De par son activité, il se place dans la partie amont de la filière textile bien que le matériau traité et le processus semi-continu utilisé le rapprochent étroitement du secteur de la chimie. En conséquence, l'usine présente une combinaison des caractéristiques des deux secteurs : un équipement lourd dont l'amortissement constitue l'élément essentiel de la structure des coûts et une main-d'œuvre importante quantitativement et qualitativement puisque ses interventions sont déterminantes pour la réalisation de la production finale et pour assurer sa qualité.

Le fonctionnement interne de l'établissement présente deux traits essentiels : d'une part, une prépondérance et une forte autonomie des services techniques dues à leur étroite collaboration avec l'activité de recherche et développement menée au siège ; d'autre part, une position dominée de la fabrication qui, bien qu'assurant la mission première de l'établissement, dispose d'attributions et de responsabilités extrêmement limitées. Les équipements et leur entretien, le produit, l'élaboration des

« standards de fabrication », le contrôle de la production, la gestion des stocks et la valorisation comptable sont en effet assurés par les services techniques.

L'établissement a connu depuis sa création et jusqu'en 1979 une activité relativement stable. Après cette date, il est entré dans une période de profondes transformations qui ont eu un effet significatif sur la main-d'œuvre puisqu'on a enregistré une augmentation des effectifs de 43 % entre le 31/12/1978 et le 31/12/1984, les effectifs passant de 865 salariés en 1978 à 1 242 salariés en 1984 (1).

Au regard de ces données, il apparaît donc que l'une des modalités d'adaptation de l'établissement aux transformations a été d'augmenter ses effectifs. C'est ce que reflètent les objectifs explicites de l'établissement tels qu'ils apparaissent dans les entretiens avec les responsables de l'usine ; ils confirment aussi un autre résultat de l'analyse des données statistiques à savoir que l'augmentation des effectifs ne s'est pas réalisée selon un processus régulier et continu mais a eu deux temps forts en 1979/1980 et 1982/1983, correspondant aux deux mutations majeures de l'établissement : le Plan Textile et la réorganisation de la production.

1979 : l'application du Plan Textile

Décidée par le groupe dont l'entreprise dépend, la restructuration de l'activité, couramment appelée Plan Textile, avait pour objectif de remédier à la dégradation de ses résultats financiers et de sa position sur le marché textile de plus en plus concurrencée, notamment par les producteurs asiatiques.

L'établissement qui nous intéresse a été particulièrement concerné par l'application de ce Plan qui s'est traduit par l'introduction de l'opération de texturation du fil textile antérieurement réalisée par des façonniers sous-traitants ou par les clients eux-mêmes et par une très forte modernisation des équipements.

L'application de ce Plan fut donc l'occasion d'une rupture technique et technologique si forte qu'aujourd'hui encore les responsables gardent de cette période le souvenir d'une perte de maîtrise sur la marche de l'usine. La brièveté de la mise en place de ces transformations nécessaire pour rentabiliser le matériel nouveau au plus vite alors que l'usine, comme d'autres sites du reste, n'avait pas l'expérience des produits, procédés et équipements nouveaux, explique les « casses » (2) et une production de déchets quasi-permanente, qui portèrent les taux de rebuts à des niveaux élevés pendant cette période.

(1) Exploitation des Déclarations de mouvements de main-d'œuvre (DMMO) de 1976 à 1984.

(2) Ruptures du fil.

LES ÉTAPES DU PROCESSUS

- LA POLYMÉRISATION : Le sel N (nylon) en grain (acheté par l'établissement à une usine chimique du groupe) est dissous dans l'eau puis concentré et polymérisé sous pression. Du polymérisateur sort une « masse fondue » qui, pour la majeure partie, alimente en continu les métiers de filature, le reste étant stocké sous forme de grains qui seront ultérieurement refondus.
- LA FILATURE : Opération qui, de cette « masse fondue », va permettre de sortir une première ébauche de fil nylon. Cette opération se réalise à l'aide d'une grille appelée filière. Les filaments ainsi obtenus forment, en se solidifiant, le fil nylon qui n'est pas utilisable en l'état car il est trop cassant.
- L'ÉTRAGE : Le fil est étiré de trois ou quatre fois sa longueur initiale pour lui donner l'élasticité, puis il est tordu et retordu pour lui donner la souplesse. Il est enfin renvidé (enroulé) sur des bobines de renvidage (bobinoires).
- LA TEXTURATION : C'est une déformation à chaud (tordage et détordage du fil dans un four) qui permet de donner au fil les qualités finales désirées (isothermie, imitation de fil naturel, gonflant, etc.).

Continu jusqu'à la fin de l'opération de filature, le processus devient séquentiel pour l'étrage et la texturation.

Pour faire face à cette situation, l'établissement opère des recrutements en 1979 et en 1980. Les effectifs augmentent de 19 % avec toutefois des objectifs différents selon la fonction considérée : transformation qualitative de la main-d'œuvre pour la fonction technique, adaptation quantitative pour la fonction fabrication.

— Pour la fonction technique, l'objectif explicite de l'établissement était de faire face au « bond » technologique provoqué par l'application du Plan Textile. Pour répondre à cet objectif, les services « technique produit » et « technique matériel » ont exclusivement recruté des titulaires de BTS et DUT, après avoir conclu que l'expérience du personnel en place formé sur le tas depuis la création de l'usine n'était d'aucun recours pour

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES DE 1979 A 1984

CSP	Années	1979	1980	1981	1982	1983	1984
	Ingénieurs et cadres		23	27	28	25	24
Techniciens		110	127	126	129	166	175
Agents de maîtrise		92	97	95	98	107	111
Employés		36	38	37	43	50	48
Total ETAM (1)		238	262	258	270	323	334
Ouvriers		683	747	709	841	889	884
Total effectif		944	1 036	995	1 136	1 236	1 242

(1) ETAM = techniciens + agents de maîtrise + employés.

élaborer les nouveaux standards de fabrication et les suivis de production qui exigent de faire appel à des connaissances théoriques.

— Pour les services de fabrication, l'objectif visé n'était, toujours selon les responsables, qu'une augmentation quantitative des effectifs ouvriers. En effet, pendant la période qui suivit le Plan Textile, les nouveaux équipements étaient si peu maîtrisés que le doublement des postes de fabrication a vite paru nécessaire pour faire face aux multiples casses du fil et à l'augmentation de la charge de travail.

1982 : la réorganisation de la production

En 1982, l'établissement décide de sa propre initiative de restructurer les ateliers de fabrication du fil textile en lignes de produits. Les problèmes posés par l'organisation horizontale antérieure qui partageait la fabrication textile en deux grands ateliers (filature et texturation/étirage) se traduisaient par des difficultés à gérer la production par type de produit et à évaluer les résultats. Ils se manifestaient aussi par des conflits permanents entre les deux ateliers à l'occasion de cession de produits, de l'utilisation de matériel commun et de la recherche de responsabilité dans la non-qualité de la production finale. Après 1982, les ateliers du fil textile se partagent en trois lignes de produits : la ligne « fil plat » produisant selon le procédé traditionnel et regroupant un atelier de filature et un atelier d'étirage ; les lignes « titre fin » et « titre moyen » (3) regroupant chacune un atelier de filature et un atelier de texturation.

A l'occasion de cette transformation organisationnelle, l'établissement opère des recrutements en 1982 et en

(3) Titre : grosseur du fil mesurée en décitex (nombre de grammes au 10 000 mètres de fil).

1983 (augmentation de 24 % des effectifs par rapport à ceux de 1981). La réorganisation de la production ayant concerné exclusivement les services de fabrication, ce sont des ouvriers qui sont recrutés pendant la période avec, là aussi, un objectif unique selon les responsables, d'adaptation quantitative de la main-d'œuvre. En effet, la réorganisation de la production en multipliant par trois la ligne hiérarchique des ateliers de fabrication a laissé vacants un certain nombre de postes d'agents de fabrication qu'il a fallu pourvoir à nouveau.

On notera qu'après ces deux vagues de recrutements, la maîtrise peu à peu recouverte des équipements et du processus entraînera l'apparition d'un surplus de main-d'œuvre qui sera résorbé par l'intensification de l'utilisation des équipements. A la fin 1983, l'établissement instaure la cinquième équipe de travail sans recrutement supplémentaire.

Les données statistiques et les entretiens avec les responsables de l'usine confirment donc que l'adaptation de l'établissement s'est, au moins en partie, réalisée par augmentation des effectifs notamment ouvriers. Toutefois, l'observation des caractéristiques de la main-d'œuvre à la fin de l'année 1984 conduit à s'interroger sur le rôle effectif joué par l'augmentation du nombre de salariés dans ce processus d'adaptation et à prendre en considération le rajeunissement et surtout l'élévation du niveau de formation initiale de la main-d'œuvre. En effet, en même temps que s'est élevé le nombre de salariés, les caractéristiques socioprofessionnelles globales de la main-d'œuvre se sont transformées. A la veille de l'année 1979, la population employée (sauf les cadres) présentait des caractéristiques homogènes d'âge d'abord avec une moyenne de 45 ans, de diplôme ou niveau de formation ensuite, avec une majorité de CEP ou de non-diplômés et quelques CAP, essentiellement regroupés dans le service technique matériel.

La variation des effectifs a entraîné trois évolutions essentielles :

— une élévation de trois points du pourcentage des techniciens par rapport à la population totale ; augmentation qui explique pour l'essentiel celle de l'ensemble des ETAM pour la période ;

— l'évolution de la structure des emplois de 1979 à 1984 ne reflète pas de bouleversement majeur des principes de structuration de main-d'œuvre de l'établissement. Les ouvriers représentent sur toute la période un pourcentage quasi-constant de l'effectif total (70 % environ) confirmant ainsi la vocation de production de l'établissement ;

— une modification de la structure d'âge. En 1984, si la moyenne d'âge est de 38 ans, elle occulte, en fait, la présence de deux populations distinctes : une population jeune, d'une moyenne d'âge de 23 ans, représentant environ 40 % de la population totale et une population d'une moyenne d'âge de 45 ans ;

— une modification du niveau de formation. A la différence de génération s'ajoute une distinction de niveau de diplôme/formation. Les plus jeunes possédant des diplômes ou niveau de formation allant du BTS/DUT au CAP. Les plus anciens ayant conservé les caractéristiques de la population d'avant 1979, c'est-à-dire, possédant, pour leur majorité, le CEP.

Comme on peut le constater, la transformation des caractéristiques de la main-d'œuvre dépasse largement les résultats que l'on aurait pu attendre de la mise en œuvre des objectifs explicites de l'établissement donnés par les responsables. Pour prendre le poids de cet écart, on présentera l'évolution de la composition de chacune des catégories socioprofessionnelles présentes dans l'usine en notant les différences entre la population qui a été recrutée avant le Plan Textile et celle recrutée après.

• Les ouvriers

Les ouvriers de l'établissement sont employés à 89 % par les services de fabrication (lignes de produits). Les 11 % restant étaient répartis entre les deux services techniques.

— La fabrication

Les ouvriers recrutés avant le Plan Textile sont dans leur très grande majorité non diplômés. Interrogés sur les raisons de ce choix, les responsables invoquent l'absence de diplôme national propre à leur activité, fort éloignée de l'activité textile traditionnelle. Il reste néanmoins que l'établissement, dès sa création, a fait le choix d'une main-d'œuvre de fabrication non diplômée et qui, de plus, est sélectionnée selon des critères tayloriens qui reposent essentiellement sur des tests de lecture, d'agilité, et des éléments physiques : « *pas trop grand pour pouvoir passer sous les métiers à filer, suffisamment fort*

pour pouvoir porter les bobines de fil pleines ». Dans l'ensemble, ces ouvriers sont originaires des zones houillères et agricoles de la région. Les postes de fabrication ont donc été, jusqu'au Plan Textile, des postes de reconversion.

De 1979 à 1984, les services de fabrication ont absorbé la quasi-totalité des jeunes ouvriers recrutés, rien d'étonnant donc à ce que la catégorie ouvrière soit celle où le pourcentage des jeunes est le plus élevé (45 %). Ces jeunes recrutés possèdent tous au minimum un CAP ou un BEP mais de spécialités fort diverses (coiffure, chaudronnerie, boulangerie, etc.) ; quelques-uns sont titulaires du baccalauréat ; venant de la zone urbaine proche, ils occupent pour la plupart leur premier emploi.

— Les services techniques

On constate une sensible différence entre les deux services techniques de l'usine. Le service technique matériel de l'usine a depuis toujours embauché des ouvriers possédant un CAP mécanique ou électricité. Les quelques jeunes ouvriers recrutés après le Plan Textile par ce service possèdent le même niveau de formation et les mêmes spécialités. Le service technique produit, confronté à la même absence de diplôme national que la fabrication, présente des profils et des niveaux de formation assez hétérogènes. On y trouve des CAP de spécialités diverses, des aides-chimistes et des non-diplômés. On notera que les détenteurs de CAP et les non-diplômés du service viennent de la fabrication où, jugés les « plus astucieux », ils ont été remarqués par le responsable du service. Depuis 1979, le service n'a recruté aucun ouvrier.

• Les techniciens

Les techniciens de l'établissement ne sont présents que dans les services techniques. Les techniciens présents dans l'usine avant 1979 ont, en fait, bénéficié d'une promotion interne valorisant leur expérience acquise sur le tas. Leur niveau de formation initiale est généralement le CAP mais d'une spécialité précise (électricité ou mécanique pour le service matériel, aide-chimiste pour le service technique produit).

De 1979 à 1984, des jeunes titulaires d'un BTS et d'un DUT ont été recrutés par les deux services techniques. Ils viennent de la région et occupent eux aussi leur premier emploi.

D'après les responsables des services concernés, une spécialisation d'activité s'est faite entre le personnel plus ancien et les jeunes BTS, DUT. Les premiers prenant particulièrement en charge le suivi et « l'aide à la fabrication », les seconds s'occupant plus spécialement de l'élaboration des standards de fabrication et de la partici-

pation à la recherche-développement. L'acculturation des plus anciens par les plus jeunes, espérée par les responsables, ne semble pas s'être concrétisée.

• *Les agents de maîtrise*

Le taux le plus fort d'agents de maîtrise se rencontre dans les services de fabrication (contremaîtres et agents techniques). Leur moyenne d'âge se situe entre 40 et 45 ans. Ayant bénéficié d'une promotion interne, ces agents de maîtrise possèdent les mêmes caractéristiques que les ouvriers de fabrication les plus anciens (CEP ou non-diplômés), ce qui présente un problème pour l'établissement qui juge ce niveau tout à fait insuffisant au regard de l'évolution des conditions de production des ateliers.

Les objectifs explicites de l'établissement ne rendent pas compte de toutes les dimensions de la transformation des caractéristiques de la main-d'œuvre entre 1979 et 1984 et en particulier de l'élévation du niveau de formation des ouvriers. Constatée *ex-post* d'après les responsables de l'usine, cette élévation est généralement imputée au fonctionnement du marché du travail local fortement touché par le chômage. En fait, sans nier le bien fondé d'une telle explication, l'analyse des données statistiques, particulièrement l'exploitation des Déclarations de mouvements de main-d'œuvre (DMMO) de 1976 à 1984, met en évidence un certain nombre de pratiques de l'établissement qui ont indubitablement favorisé l'entrée d'une telle population dans l'usine. Il semble bien que l'élévation du niveau de formation des ouvriers et des techniciens soit une des actions menées par l'établissement pour s'assurer la maîtrise des mutations de 1979 et de l'évolution de ses conditions de production.

CRITÈRES DE RECRUTEMENT
ET CHANGEMENT DU TRAVAIL

On constate par ailleurs une évidente volonté de l'établissement de rajeunir sa main-d'œuvre comme le prouve l'utilisation des contrats de solidarité en 1981 et 1982, auxquels il faut ajouter les licenciements pour motif économique qui ont exclusivement concerné le personnel ouvrier présent dans l'usine depuis plus de vingt ans. Mais le fait le plus remarquable du déroulement des recrutements est la très forte sélection qui s'est exercée lors de l'embauche des jeunes ouvriers au moyen de contrats à durée déterminée. L'exploitation des données statistiques révèle, en effet, un recours massif aux contrats à durée déterminée (CDD) d'un an renouvelable, à 90 % réservés à l'embauche des ouvriers. Les techniciens et les agents de maîtrise étant comme par le passé recrutés sur contrat à durée indéterminée ou par mutation des autres établissements de l'entreprise. Le recours aux contrats à durée déterminée, présenté par les responsables comme un moyen de répondre aux besoins quantitatifs de main-d'œuvre sans

contrevenir à l'interdiction d'embauche de l'entreprise (4), a indéniablement permis une sélection des candidats plus étalée dans le temps et de compenser l'insatisfaction causée par les critères de sélection traditionnels des ouvriers. Recruté toujours selon ces mêmes critères, le personnel ouvrier embauché après 1979 sur CDD a subi une autre sélection pendant l'année de contrat portant probablement sur leur attitude et leur modalité de réalisation des tâches, comme le suggère le fort taux de *turn over* de la période et les motifs de départ donnés par les DMMO : sur 100 CDD, 31 ne sont pas renouvelés à la fin de l'année, 29 donnent lieu à des CDI, 30 sont rompus par les ouvriers, 10 sont rompus par l'établissement et 10 sont en cours. Soit (hormis les 10 en cours de contrat) environ 41 % rompus du fait de l'établissement, ce qui représente une sélection relativement rigoureuse dont on peut penser qu'elle a bénéficié aux plus diplômés, ce qui se confirmera ultérieurement dans l'appréciation portée par les responsables de fabrication textile sur les jeunes ouvriers.

Parallèlement à cette pratique sélective, on observe, malgré les changements techniques survenus, aucune modification du contenu de travail des postes ouvriers tenus indifféremment par les anciens ou par les plus jeunes. De l'ensemble des tâches qu'ils ont à réaliser, on peut dire qu'elles sont totalement prescrites et décrites dans les modes opératoires et, jusqu'à présent, essentiellement gestuelles.

Plus concrètement, elles recouvrent les deux grandes activités des lignes avec, d'un côté, la filature et, de l'autre, l'étirage ou la texturation. Schématiquement chacune de ces deux activités repose sur deux opérations : « le lancement » et le « renvidage ». Pour la filature, « le lancement » se réalise à l'aide d'un instrument à air comprimé inversé (5) qui permet de faire passer la masse fondue obtenue à la sortie de la polymérisation au travers des filières et de produire ainsi plusieurs filaments que l'on installe sur la première bobine du métier de filature après les avoir fait passer dans de multiples guides fils.

Pour l'activité de texturation ou d'étirage, l'opération de lancement est plus simple puisqu'il existe déjà un fil constitué sortant de filature. La suite de cette opération consiste, comme dans l'activité précédente, à installer ce fil sur la première bobine de texturation/étirage après l'avoir fait passer dans plusieurs guides fils.

Quant à l'opération de renvidage, elle consiste à installer le fil sortant de la dernière bobine de filature ou texturation/étirage sur la bobine finale et de décharger manuellement celle-ci lorsqu'elle est pleine et de la positionner sur un chariot mobile qui ira soit en texturation, soit dans la zone de stockage des produits finis.

(4) Les CDD sont enregistrés sur le budget propre de l'établissement.

(5) Pistolet.

Bien que laissant peu de place à l'initiative personnelle, ces tâches, plus particulièrement l'opération de lancement, sont d'une importance capitale pour la qualité du produit fini. En effet, si le lancement n'est pas bien réalisé, le fil peut se rompre dans un délai plus ou moins long et obliger ainsi à déclasser l'ensemble de la production réalisée avant la casse (la connexion de deux morceaux de fil, par nœud par exemple, étant techniquement impossible).

Les exigences pour les tâches de fabrication sont donc une réalisation parfaite des modes opératoires mais aussi une grande rapidité d'intervention en cas d'incident pour éviter une trop longue production de déchet de polymère dans le cas de la filature, de fil préétreuvé pour la texturation.

Si la forte sélection lors de l'embauche des jeunes ouvriers n'est pas liée à une évolution du contenu du travail, quelle en est sa signification ? Quelles raisons ont poussé l'établissement, par ses pratiques, à élever le niveau de formation de cette catégorie particulière ?

Les éléments de réponse à ces questions se trouvent, *a posteriori*, dans la distinction que font spontanément les responsables entre la population recrutée avant le Plan Textile et celle recrutée après : différences dans les modalités d'utilisation de la main-d'œuvre et de mise au travail qui ne peuvent se comprendre sans se référer à l'effort que l'établissement a dû fournir pour s'adapter non seulement à la rupture technologique de 1979 mais encore à l'évolution de ses conditions de production qui n'ont pas, au sortir du Plan Textile, retrouvé leur stabilité antérieure. En effet, le plan de restructuration et de modernisation des équipements appliqué en 1979 reposait sur la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie commerciale. Schématiquement celle-ci envisageait de déplacer le « créneau » de production de l'entreprise vers les produits haut de gamme dégageant une plus forte valeur ajoutée et relativement protégés de la concurrence internationale. Pour la production, l'objectif était donc de réduire la gamme de produits proposés et de produire en grande série. Ce sont ces orientations qui ont présidé au choix du matériel aujourd'hui en place dans l'établissement : un équipement lourd, conçu pour les grandes séries permettant un amortissement plus rapide. Cinq ans après l'installation de ces équipements, la formidable transformation de la filière textile, et notamment du secteur aval de l'établissement (6), a rendu difficile l'application des orientations de la stratégie commerciale élaborée en 1979.

Les décalages entre les prévisions de 1979 et l'évolution effective du marché textile se traduisent par une complexification des conditions de réalisation de la produc-

tion des services de fabrication dont l'activité est fortement contrainte par le contrôle des coûts de production.

Concrètement, on constate le maintien d'une assez forte diversification de la production qui, selon les interlocuteurs rencontrés, correspondrait à une multiplication de deux à cinq du nombre de produits retenus à l'occasion du Plan Textile. Ainsi, le fil plat, dont on pensait en 1979 cesser progressivement la production, est toujours fortement demandé par les petits clients n'ayant pas réalisé les transformations techniques nécessaires pour s'adapter au nouveau fil proposé par l'usine et qui désirent maintenir leur propre texturation. Pour les mêmes raisons, le fil POY est demandé à sa sortie de filature et non pas à la fin de l'opération de texturation, comme l'avait prévu le Plan. Cette demande imprévue entraîne pour l'usine des coûts supplémentaires car les bobines de filature construites pour un usage interne ne sont pas aux normes de livraison, elles supposent donc un nouveau conditionnement, des frais d'emballage et de maintenance supplémentaires.

Par ailleurs, la situation financière critique de l'entreprise l'a conduite à rechercher une rentabilisation maximale des nouveaux équipements, donc une augmentation de leur durée d'utilisation. Pour saturer ces installations, l'entreprise accepte de réaliser des ventes en masse à l'étranger, de produits de qualité moyenne à plus bas prix.

A l'inverse, pour les clients les mieux équipés, se développent une exigence de plus en plus forte de qualité des fils et une demande de titres de plus en plus fins. Pour illustrer cette dernière tendance, on notera que la gamme des titres fins recouvrait les fils de 27 à 39 décitex en 1981, elle recouvre en 1984 les fils de 17 à 33 décitex (les fils de 33 à 39 décitex étant passés, dans l'intervalle, dans la gamme des titres moyens).

C'est donc dans ce contexte que l'établissement, depuis 1979, cherche à maîtriser son activité ; recherche qu'il cristallise dans sa constante préoccupation de la qualité depuis 1983. Dans cet effort de maîtrise, les modalités d'utilisation et de mise au travail des jeunes ouvriers permettent de faire évoluer les tâches de fabrication de la simple « gestuelle » au diagnostic et à une démarche anticipative et représentent un élément déterminant.

Justifiant la partition de leur main-d'œuvre entre les plus jeunes ouvriers et les plus anciens, les responsables de production évoquent les modalités de réalisation de ces tâches. Les différences enregistrées intègrent des éléments informels tels que le comportement par exemple. Ainsi les jeunes sont-ils jugés « plus curieux », ils posent plus de questions sur les réactions physico-chimiques subies par le fil au cours des différentes opérations ; leur plus grande aisance d'expression leur permet d'aborder leurs supérieurs hiérarchiques, quel que soit leur niveau, pour obtenir les réponses qui les satisferont.

(6) Michel Royon, La transnationalisation de la production, le textile chimique, PUL, 1985 ; J.-C. Rabier, *L'industrie textile - Évolution - Perspective*, Note ronéo-tée, juin 1984 ; Robert Weisz, « Stratégie d'entreprise et modes de gestion dans l'industrie de l'habillement », in *Revue Française de gestion*, janvier-février 1983.

Concernant la stricte réalisation des tâches, les distinctions entre les deux populations sont plus nuancées. Ainsi, les responsables de la ligne accordent-ils aux plus anciens un indéniable « coup de main » dû à la longue pratique de gestes pouvant être assimilée à une « culture textile ». Quant aux plus jeunes, s'ils ne possèdent pas encore cette aisance gestuelle, ils ont acquis très rapidement les principes de base de l'activité, bien que la période troublée de l'après Plan Textile ne leur ait pas permis de recevoir une formation aussi complète que celle reçue par le personnel plus anciennement en place. Ils semblent également posséder une capacité de remise en cause de leur « façon de faire » qui fait défaut aux plus anciens. Ces derniers rencontrent des difficultés à s'adapter aux changements dus, par exemple, à une évolution des caractéristiques du produit ou à corriger les erreurs et dérives dans la réalisation des modes opératoires.

Les différences d'âge et de niveau de formation à l'intérieur de la population ouvrière correspondent donc, de l'avis des responsables, à des différences sensibles dans les modalités de réalisation des tâches et le comportement des jeunes qui, par leur curiosité, leur assimilation rapide, leur capacité de remise en cause et ce que les responsables appellent « *leur plus grande implication dans les postes de fabrication* » vers ce qui leur semble le mieux répondre aux exigences nouvelles de production.

Les jeunes diplômés semblent donc plus aptes à impulser un processus d'évolution de ces postes qui les rendrait mieux adaptés aux nouvelles exigences de production auxquelles est confrontée la fabrication ; évolution qui pourrait aller de la simple gestuelle à l'anticipation et au diagnostic des aléas. Pour ce faire, l'élargissement de la formation de la pratique à des données plus théoriques est envisagé. Le contenu de cette partie théorique devrait aborder les réactions physico-chimiques du produit, le fonctionnement et l'action des différentes machines ainsi que quelques éléments économiques et de gestion de production.

Le niveau de formation des jeunes ouvriers apparaît donc comme un élément important de la maîtrise de l'activité. A ce point de la démonstration se pose une question plus générale : qu'est-ce qui, dans l'activité de la main-d'œuvre, permet de maîtriser l'activité globale et qu'est-ce qui fonde la professionnalité des individus ?

La mise en relation de la formation initiale et de l'emploi occupé et la comparaison entre les différentes fonctions, permettent, dans le cas particulier qui nous intéresse ici, de présenter un constat. Alors que la spécialité de formation est prise en considération dans la majeure partie des emplois de la fonction technique, elle n'a que très peu d'importance dans le cas des ouvriers de la fabrication. Ces derniers, on l'a vu, ont suivi des formations diverses : coiffure, chaudronnerie, voire boulangerie. Alors

que pour les premiers, la professionnalité semble résulter de l'adéquation entre la spécialité de formation et la nature du poste occupé ; pour les seconds, c'est dans le dénominateur commun de ces diverses formations qu'il faut en chercher les composants, probablement au niveau de la formation générale. Les recrutements de 1979 à 1984 n'ont fait que renforcer ce constat avec la recherche de spécialités professionnelles précises pour les techniciens et un recrutement hétérogène pour les ouvriers.

Les composants de la formation initiale semblent donc donner lieu à une « lecture » différente de la part de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle considérée. En conséquence, la professionnalité ne peut donner lieu à une définition universelle mais doit être appréhendée selon la catégorie considérée.

PROBLÈMES POSÉS A L'ÉTABLISSEMENT A COURT ET MOYEN TERME

Les recrutements de 1979 à 1984 en modifiant les caractéristiques de la main-d'œuvre ont aussi modifié les composants de la professionnalité de chacune des catégories socioprofessionnelles concernées. Cette évolution est globalement jugée par les responsables comme un atout pour la fabrication et pour l'établissement dans son ensemble. Mais, parallèlement, celui-ci se trouve confronté à une forte pression de la part de la main-d'œuvre et plus particulièrement de la part des jeunes recrutés pour que soit reconnue cette « nouvelle professionnalité » tant au niveau de la rémunération qu'à celui de la carrière.

Cette pression est aujourd'hui d'autant plus forte pour l'usine que le chômage qui marque le marché local du travail ne permet plus à celui-ci de jouer le rôle de « régulateur » qu'il détenait auparavant en facilitant le *turn over*. C'est donc à l'usine qu'incombe à présent la totale gestion des attentes de la main-d'œuvre.

La satisfaction de ces attentes est un problème incontournable pour l'établissement à cause des risques de conflits dont il a fait l'expérience, comme d'autres unités de l'entreprise, entre 1968 et 1970, et qu'il ne tient pas à retrouver. Une période de grève entraîne une production de déchet de polymère car on ne peut cesser sa production sans arrêter les cuves pour au moins six mois. D'autre part, chaque responsable interrogé a conscience que la satisfaction des attentes de la main-d'œuvre est un élément essentiel du maintien de la qualité de son travail d'autant plus qu'une évolution des postes de fabrication est envisagée.

Face à cette nécessité, les moyens dont dispose l'usine sont extrêmement limités. Au niveau de la rémunération, la valeur du point est bloquée depuis trois ans par

l'entreprise. Quant aux possibilités de carrière, elles sont aujourd'hui quasiment inexistantes notamment pour les services de fabrication. Indépendamment d'un phénomène démographique classique de saturation des postes d'encadrement (7), cette situation s'explique par le partage des attributions entre services et le type de main-d'œuvre auquel l'établissement avait recours jusqu'en 1979 et à laquelle étaient appliqués les principes tayloriens de l'organisation.

Le partage des attributions de l'usine laisse une zone de responsabilité extrêmement limitée aux services de fabrication d'où sont notamment exclus les équipements et "la technique du produit" pris en charge par les services techniques de l'usine. Les lignes ne peuvent donc faire évoluer leur main-d'œuvre que dans le cadre strict de la fabrication. Par ailleurs, l'application du modèle taylorien induit peut-être un type de mobilité strictement ascensionnelle. La mobilité équivaut alors à la promotion vers des postes d'encadrement. Or ces postes sont aujourd'hui occupés par une partie de la population ouvrière recrutée au début de l'usine dont la promotion s'est faite en 1979 ou à l'occasion de la réorganisation en ligne du produit en 1982. Cette promotion répondait à la fois au souci de promouvoir certains individus dont l'ancienneté était à l'époque de dix ans environ et de fournir une structure d'encadrement aux jeunes recrutés qui ne possédaient pas d'expérience de travail du textile synthétique. Aujourd'hui, ces postes sont donc tenus par des individus de 40 à 45 ans, ce qui ne permet pas de possibilité de promotion pour les agents de fabrication avant dix ou quinze ans.

Par ailleurs, dans le but d'élever le niveau de compétence de la maîtrise dont on a vu qu'il était jugé insuffisant par les responsables, et d'assurer aussi une carrière aux techniciens des services techniques, on voit se dessiner une filière des postes de techniciens aux postes d'encadrement de fabrication, limitant d'autant les possibilités de promotion des agents de fabrication.

Pour souligner la nécessité de l'évolution des carrières ouvrières et son impossibilité actuelle, les entretiens avec les responsables et avec un échantillon d'ouvriers révèlent que, depuis deux ans, la ligne a mis en place un réseau de "promotion" informel non plus basé sur une reconnaissance hiérarchique mais sur une reconnaissance de compétences. Il s'agit des fonctions "de parrain" dont la mission est d'accueillir les jeunes recrutés sur les postes de travail et d'assurer, en association avec le formateur, la partie pratique de la formation, et de participer aux cercles de qualité introduits dans l'usine, en 1983. La quasi-totalité de ces fonctions est assurée par des ouvriers recrutés après l'application du Plan Textile en 1979, faisant partie des plus diplômés. Leur contre-

partie n'est pas financière mais calculée en heures de détachement de la production. Par ailleurs, ces promotions ont un rôle de "reconnaissance de compétences" auquel les ouvriers interviewés semblaient tout à fait sensibles.

Reste une dernière possibilité d'évolution, celle du passage collectif des agents de fabrication à une classe supérieure.

Négociée en 1973 par le syndicat ouvrier FO et les représentants du patronat des textiles synthétiques et artificiels, la classification en vigueur a pour critère essentiel le poste de travail occupé, à l'exclusion des qualités particulières des individus qui l'occupent. Actuellement, les agents de fabrication sont pour leur majorité en classe 9, les polyvalents et les postes de fin de chaîne étant en classe 10. Le passage de la classe 8 à la classe 9 répond davantage à une augmentation de salaire déguisée qu'à une réelle transformation des postes de travail de fabrication. Lié au blocage de la valeur du point de rémunération depuis 1979, ce passage a provoqué un effet en chaîne sur les autres services dont le personnel était dans des classes supérieures. Le coût global de cette opération en interdit la répétition qui aurait pu satisfaire les attentes de la main-d'œuvre.

Cette dernière solution étant donc écartée par l'établissement qui se trouve confronté à un problème difficile à résoudre dans le mode de fonctionnement actuellement en vigueur : au-delà de la classification et de ses normes, comment créer et/ou élargir les zones de cheminement entre classes des ouvriers de fabrication ?

La réponse, on l'a vu, est très dépendante des ressources des lignes de production qui ont la responsabilité de cette main-d'œuvre. C'est donc la redéfinition des attributions des lignes qui est posée et, à travers elle, le partage de l'activité de l'usine dont elles ne sont qu'un élément. Cette redéfinition se heurte aux acquis des autres services (responsabilités, autonomie, etc.) qu'ils ne sont pas prêts de restreindre spontanément. Ce processus de redéfinition, s'il est engagé, modifiera probablement, au-delà du partage de l'activité globale entre les services de l'usine, l'identification même de chacun des groupes professionnels présents et leur relation.



A travers cette étude de cas, on espère avoir montré comment une unité de production, en modifiant les caractéristiques socioprofessionnelles de sa main-d'œuvre, a créé les conditions endogènes de sa propre transformation. Comment, en l'occurrence, l'élévation du niveau de formation initiale, et particulièrement celui des ouvriers, a provoqué en retour un processus de

(7) L'encadrement direct des agents de fabrication représente environ 7 % de la population ouvrière des lignes de produit.

transformation qui, de proche en proche, a touché le fonctionnement global de l'entreprise.

L'exemple traité ici permet de repérer les incidences de ce phénomène pour les entreprises et de relativiser ce que d'aucuns présentent comme « *bénéfice net pour l'entreprise* ». L'élévation du niveau de formation initiale de

la main-d'œuvre transforme les postes occupés et pose à plus ou moins long terme le problème de la redéfinition des carrières ou plus exactement des "cheminements" des catégories les moins qualifiées.

Sylvie CÉLERIER,
CEREQ
