



## Formation emploi

Revue française de sciences sociales

103 | juillet-septembre 2008

Fuite ou mobilité des cerveaux ?

---

# La déqualification ouvrière en question

*The deskilling of unskilled workers in question*

*Dequalifizierung der Arbeiter*

*La descalificación obrera cuestionada*

Armelle Gorgeu et René Mathieu

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2562>

ISSN : 2107-0946

### Éditeur

La Documentation française

### Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 2008

Pagination : 83-100

ISSN : 0759-6340

### Référence électronique

Armelle Gorgeu et René Mathieu, « La déqualification ouvrière en question », *Formation emploi* [En ligne], 103 | juillet-septembre 2008, mis en ligne le 01 septembre 2009, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2562>

---

## La déqualification ouvrière en question<sup>1</sup>

Par Armelle Gorgeu et René Mathieu\*

*La déqualification ouvrière dans la filière automobile procède d'un vaste ensemble de facteurs : réorganisations, renouvellement des directions, recours à l'intérim, exigences de polyvalence et de polycompétence, sélectivité à l'embauche et segmentation entre emplois.*

Cet article s'interroge sur la déqualification ouvrière et ses causes en prenant comme exemple la filière automobile (c'est-à-dire les constructeurs et leurs fournisseurs), qui joue un rôle pionnier en matière d'innovation organisationnelle, notamment de juste à temps<sup>2</sup>. La notion de qualification est complexe en raison de ses multiples dimensions, car elle fait intervenir les exigences requises par le poste de travail en termes de responsabilité, d'autonomie, de savoir-faire, et la qualification de la personne définie par son niveau de diplômes, par son cursus de formation,

par son expérience professionnelle, par les emplois antérieurs qu'elle a occupés ou par son ancienneté dans le poste. La qualification a des liens étroits avec la formation, la classification des emplois, le salaire et le statut de l'emploi. Le terme de déqualification

<sup>1</sup> L'article proposé s'appuie principalement sur les résultats d'un rapport financé par le ministère de l'Éducation nationale (Direction de l'enseignement scolaire), qui a donné lieu à publication, *Les bacheliers dans les usines d'équipement automobile : Vers la déqualification ?* (Olivia Blum, Armelle Gorgeu, René Mathieu, CPC Document, 2005, n° 1). Quelques informations sont tirées d'une recherche « Travail soutenable et gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre » (Robert Ardeni, René Mathieu, 2007), financée par la DARES (ministère du Travail).

<sup>2</sup> Le juste à temps est une méthode de pilotage des flux de l'aval vers l'amont qui permet de réduire les stocks. Les exigences de livraison en juste à temps des constructeurs à l'égard de leurs fournisseurs ont des conséquences importantes pour les fournisseurs qui sont incités à se rapprocher des usines clientes, à accroître la sélectivité à l'embauche, et à adopter une gestion de la main-d'œuvre par les compétences.

\* **Armelle Gorgeu** et **René Mathieu** sont chercheurs au laboratoire « Genre, Travail, Mobilités » (UMR 7183, CNRS et universités Paris VIII et Paris X). Ils sont socio-économistes. Leurs recherches portent sur l'organisation du travail, la gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre et les conditions de travail dans l'industrie, et tout particulièrement dans la filière automobile, dont ils suivent l'évolution depuis une vingtaine d'années. Ils ont publié récemment : *Les bacheliers dans les usines d'équipement automobile : Vers la déqualification ?* (avec Olivia Blum), *CPC Document*, 2005, n° 1 ; « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile » (avec Michel Pialoux) in Askenavy et al., *Organisation et intensité du travail*, Octarès, 2006 ; « L'action contrainte des directions d'usines, analyse de la gestion de l'emploi dans les usines de la filière automobile », *Économies et Sociétés, Série socio-économie du travail*, n° 26, 2005.

s'applique généralement à des situations où les personnes sont surqualifiées par rapport aux postes qu'elles occupent, c'est-à-dire que leurs connaissances, leur niveau de diplôme et de formation, leur expérience professionnelle ne sont pas utilisés dans le travail effectué. Il peut aussi signifier la non reconnaissance de la qualification en termes de classification et de salaires, et dans ce cas concerner aussi bien la situation de travail que la personne, les exigences requises par le poste étant sous-estimées.

La qualification a fait l'objet de nombreux débats dans les années 70, comme le rappelle José Rose (2004). Ce thème est de nouveau d'actualité en raison de la progression, depuis une dizaine d'années, du nombre d'emplois non qualifiés et du développement de la logique compétence (Zarifian, 2001). Si dans les années 70, c'était surtout la qualification ouvrière qui était en question (Cezard, 1979), aujourd'hui les chercheurs s'intéressent davantage à la qualification des employés et plus généralement au secteur tertiaire en expansion qu'au secteur industriel où l'emploi est en déclin.

Ainsi, Nicole Gadrey, Florence Jany-Catrice et Martine Pernod-Lemattre (2004) ont mené une enquête à la fois statistique et qualitative sur le contenu de travail des employés non qualifiés de trois secteurs (commerce de détail, hôtellerie-restauration, services personnels et domestiques). Elles mettent en relief « *les dangers du glissement du modèle multipolaire de la qualification au modèle unipolaire de la compétence dans le cas des employés non qualifiés* » (p. 267). Elles montrent que ces derniers ont souvent un niveau de diplôme relativement élevé et mettent en œuvre des compétences (autonomie, responsabilité, initiative et polyvalence) qui ne sont pas reconnues en termes de salaire. Cette situation s'explique par le type de relations professionnelles qui prévaut généralement dans les activités étudiées. « *Le décalage entre les garanties conventionnelles et le statut réel des salariés peut être considérable, en particulier dans les secteurs d'activités étudiés où la présence syndicale est faible et où les conventions collectives apparaissent beaucoup moins structurantes que dans les branches industrielles* » (p. 259).

Les transformations de la qualification ouvrière méritent aussi d'être examinées dans le contexte

actuel de restructurations industrielles, d'exacerbation de la concurrence internationale, d'affaiblissement du pouvoir syndical, et de développement du secteur du travail temporaire, classé dans les services, qui utilise une main-d'œuvre ouvrière travaillant principalement dans l'industrie mais ne bénéficiant pas des conventions collectives de celle-ci. Dans cet article, nous voudrions montrer que dans certains secteurs industriels, la qualification ouvrière est aussi en question, et cela en dépit d'un rôle historique joué par les syndicats et les conventions collectives (Tallard, 2004). Le glissement du modèle de la qualification, qui supposait une négociation avec les syndicats en fonction des classifications des conventions collectives, au modèle de la compétence, où les syndicats ne sont généralement plus consultés dans l'élaboration et la mise en place de référentiels, peut faciliter une remise en cause profonde des qualifications ouvrières. Des emplois nouveaux spécifiques à une entreprise, voire à un établissement, sont créés, sans référence aux classifications.

La qualification est, comme le précise Anne Dietrich (1999), « *le produit négocié d'un rapport de forces qui transforme l'arbitraire en convention : elle exprime un jugement social* » (p. 16). Les risques de déqualification sont importants lorsqu'il n'y a pas de négociation dans les entreprises sur les classifications ou que celle-ci est biaisée en raison du faible poids des organisations syndicales. Les grilles Parodi, dans les années 50, ont été élaborées après une longue confrontation, ce qui les a rendues à la fois efficaces et légitimes (Lichtenberger, 1999). Les critères pris en compte étaient à la fois la complexité du poste occupé, la durée de formation et d'expérience, support d'une articulation entre système productif et système éducatif. La part d'initiative et de responsabilité prise par les travailleurs d'exécution dans le travail industriel, omise dans ces grilles, sera au cœur de revendications et de grèves dans les années 70 ; cela aboutira à l'élaboration d'un nouveau système de classification dans la métallurgie (accord du 21 juillet 1975) définissant les niveaux de classification à partir de quatre critères : autonomie, responsabilité, type d'activités et connaissances requises.

Compte tenu des débats d'hier et d'aujourd'hui sur la qualification et les compétences, on peut parler

de remise en cause de la qualification lorsque ne sont pris en compte dans la classification et la rémunération ni la qualification des personnes (formation, diplômes, expérience professionnelle), ni le contenu réel du travail qu'elles exercent (complexité, responsabilité). La notion de déqualification ne se limite pas à la prise en compte du diplôme (Fondeur, 1996), mais fait intervenir les exigences requises dans l'exercice du travail, ce qui n'est pas le cas de la notion de déclassement. Le terme de déqualification semble mieux adapté que ce dernier aux réalités du terrain, mais il peut y avoir recoupement entre déclassement et déqualification, notamment lorsque des titulaires de baccalauréats professionnels industriels occupent dans des usines des emplois ouvriers classés non qualifiés puisque, selon le décret n°95-663 du 9 mai 1995 (modifié à plusieurs reprises), relatif au règlement général du baccalauréat professionnel, ce diplôme « *atteste l'aptitude de son titulaire à exercer une activité professionnelle hautement qualifiée* ».

Cet article s'appuie sur des informations qualitatives concernant les usines de la filière automobile (cf. **encadré 1**), que nous étudions depuis une vingtaine d'années. L'industrie automobile au sens large (les constructeurs et leurs fournisseurs), que nous appelons filière automobile, occupe environ 500 000 personnes (183 000 chez les constructeurs et 320 000 chez les fournisseurs)<sup>3</sup>. D'après l'enquête emploi de 2004, l'industrie automobile au sens de l'INSEE (constructeurs et équipementiers) occuperait 275 000 personnes dont 154 000 ouvriers<sup>4</sup>. L'industrie automobile est par ailleurs le secteur qui emploie le plus d'intérimaires : le taux de recours au 4<sup>e</sup> trimestre 2002 était de 13,6 %, et s'il a diminué depuis pour des raisons conjoncturelles, il reste important, 10,9 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2007 (Dares, 2003 ; 2008).

<sup>3</sup> 10 % de la population active occupée (soit 2,5 millions de personnes) dépend directement ou indirectement de l'automobile, si on inclut les services, c'est-à-dire les distributeurs, les réparateurs, les auto-écoles, etc.

<sup>4</sup> Ne sont pas inclus dans ces chiffres les salariés des fournisseurs relevant d'autres activités que l'équipement automobile (plasturgie, caoutchouc, fonderie, etc.).

#### Encadré 1

### Les sources d'informations

Les informations proviennent d'entretiens auprès de directeurs de sites ou de responsables des ressources humaines, de représentants syndicaux, et d'ouvriers, en 2003 et 2004, dans le cadre d'une convention avec le ministère de l'Éducation nationale portant sur les bacheliers dans les usines d'équipement automobile. L'objectif de cette recherche était d'appréhender les pratiques d'utilisation de ces diplômés de niveau 4 (baccalauréat ou équivalent) sur des postes d'ouvriers, en centrant l'analyse sur les transformations des emplois en lien avec l'évolution de l'organisation du travail et les changements dans le mode de gestion de la main-d'œuvre ouvrière (Blum, Gorgeu, Mathieu, 2005). 23 usines situées dans les régions Nord-Pas-de-Calais, Franche-Comté, Lorraine, Alsace, Haute et Basse Normandie, et Bretagne ont été enquêtées. Ce sont des usines de création récente et des usines d'implantation plus ancienne que nous avons pour la plupart déjà étudiées (Gorgeu, Mathieu, 1995 ; Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 1998 ; Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002).

Les entretiens avec les responsables d'usines portaient sur l'organisation du travail, la politique de recrutement de la main-d'œuvre ouvrière, la place des diplômés dans la sélection, et sur la qualification ouvrière. Dans les régions Nord-Pas-de-Calais, Haute Normandie et Lorraine, nous avons également interrogé des conseillers d'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) et des responsables d'agences d'intérim, et dans les mêmes régions ainsi qu'en Basse Normandie, quelques responsables syndicaux appartenant à l'organisation syndicale majoritaire de plusieurs usines d'équipement automobile. Les thèmes abordés avec ces derniers étaient la remise en cause de la qualification ouvrière, les conditions de travail, le recours à l'intérim, les relations avec la direction et avec les autres organisations syndicales.

### Encadré 1 (suite)

Par ailleurs, une trentaine de jeunes bacheliers travaillant ou ayant travaillé chez un équipementier automobile en Basse Normandie ou en Lorraine ont fait l'objet d'entretiens d'une heure et demie à deux heures sur leurs trajectoires sociales et professionnelles, le niveau de leur classification, le contenu de leur travail, et leur degré de satisfaction. Quelques informations ont été recueillies au cours d'entretiens réalisés en 2006 dans le cadre d'une convention de recherche avec la Dares qui visait à analyser les conditions de travail des ouvriers et leurs effets sur la santé dans la filière automobile et dans les industries agro-alimentaires. La qualification a été abordée par plusieurs ouvriers travaillant dans des usines de la filière automobile.

Dans la première partie de cet article, nous présentons le point de vue de représentants syndicaux d'usines de la filière automobile sur la remise en cause de la qualification ouvrière. Dans une seconde partie, nous analyserons les facteurs qui contribuent à la déqualification ouvrière en nous basant sur les entretiens menés auprès de responsables d'usines et de salariés. Les matériaux utilisés peuvent paraître

limités car il ne s'agit que de discours, mais la croissance de la part des emplois non qualifiés depuis le milieu de la décennie 90 dans l'automobile et dans le secteur métallurgie, travail des métaux (secteur auquel sont rattachés de nombreux fournisseurs automobiles), est attestée, comme le montre Frédéric Lainé (2005), par les résultats de l'enquête Emploi (*cf.* **tableau 1**).

Tableau 1  
La part des ouvriers non qualifiés dans les secteurs industriels

	Part 1993-1994 (en %)	Part 2001-2002 (en %)	Évolution (en points)
Habillement, cuir	38	27	- 11
Industrie textile	37	30	- 7
Industrie bois et papier	32	30	- 2
Industries agricoles et alimentaires	31	32	+ 1
Chimie, caoutchouc, plastiques	26	24	- 2
Industrie biens d'équipement du foyer	26	25	- 1
Industrie produits minéraux	23	18	- 5
<b>Industrie automobile</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>+ 3</b>
Industrie des composants électriques	21	22	+ 1
Métallurgie, transformation des métaux	17	24	+ 7
Pharmacie, parfumerie, entretien	14	17	+ 3
Équipement mécanique	12	12	0
Équipement électrique, électronique	9	10	+ 1
Édition, imprimerie, reproduction	6	7	+ 1
Construction navale, aéronautique, ferroviaire	6	8	+ 2
Eau, gaz, électricité	3	3	0

Source : enquête Emploi, Insee ; calcul Dares (tableau publié dans DARES, *Premières synthèses*, avril 2005, n° 16.2).

## L'APPROCHE SYNDICALE DE LA REMISE EN CAUSE DE LA QUALIFICATION OUVRIÈRE

Les représentants syndicaux sont inquiets de la remise en cause de la qualification ouvrière et quelques-uns d'entre eux ont évoqué les actions qu'ils menaient pour entraver les processus de déqualification. Cette remise en cause se traduit, au moment de l'embauche, par le classement aux niveaux les plus bas des grilles des conventions collectives, quels que soient les diplômes et l'expérience des opérateurs, et ensuite par la quasi-impossibilité de progresser. Les explications avancées sont à rechercher dans la transformation des emplois de production, dans l'importance du recours à l'intérim, et dans l'affaiblissement et la division des organisations syndicales.

### Le constat de déqualification et ses causes

Les représentants syndicaux déplorent la réduction de tous les emplois indirects, c'est-à-dire d'assistance à la production, ou d'encadrement intermédiaire. Ces emplois qualifiés permettaient aux opérateurs de « sortir » de la production, de valoriser leurs diplômes ou leurs compétences acquises par formation interne ; ils pouvaient par ailleurs constituer des tremplins pour évoluer vers des postes de techniciens ou d'agents de maîtrise. La réduction de ces emplois indirects (comme ceux de régleurs, de maintenance, de chefs d'équipe) s'est faite au profit d'emplois de production. Elle s'explique peut-être aussi par l'externalisation de fonctions comme la maintenance. Un représentant syndical de l'ensemble des usines d'un grand groupe équipementier français a précisé que, dans l'usine où il travaillait, la plus importante du groupe en France, la maintenance avait été en grande partie sous-traitée, ce qui avait entraîné « une remise sur chaîne des professionnels de maintenance qui gardent leurs coefficients et leurs salaires, mais qui seront bloqués ».

Cette déqualification s'explique aussi par des recrutements de personnel d'encadrement ayant un niveau de formation plus élevé que ceux qui occupaient ces fonctions. « On a nommé de jeunes ingénieurs

comme superviseurs, c'est le nouveau nom qu'on donne aux agents de maîtrise. Résultat, on a 8 anciens agents de maîtrise sur les bras. On embauche maintenant comme superviseurs des bac + 3, des bac + 4 et des bac + 5, alors que la plupart de ceux qui étaient chefs d'équipe et agents de maîtrise n'avaient pas le BTS (brevet de technicien supérieur) ». Quelle que soit la fonction qu'il exerce, le personnel nouvellement recruté dans le groupe est considéré comme surqualifié par cet interlocuteur.

La déqualification ouvrière serait ainsi le résultat, en grande partie, de la suppression d'emplois ouvriers hautement qualifiés et de l'émergence en contrepartie d'emplois aux contours flous et aux dénominations changeantes selon les usines, qui n'auraient pas fait l'objet de négociation mais auraient été élaborés par les directions avec l'aide de cabinets conseils dans le cadre de référentiels de compétences. La formation à ces nouveaux emplois peut mettre à contribution le personnel qualifié, comme le précise ce représentant syndical, technicien d'injection dans une usine de plasturgie créée au début des années 90 :

*« Je suis devenu "technicien d'injection" après une formation à l'école de la plasturgie à Alençon. Cela n'existait pas dans la convention collective "régleur en plasturgie", cela s'appelle "technicien d'injection". On me demande aujourd'hui de former des opérateurs pour qu'ils soient opérateurs-régleurs c'est-à-dire qu'ils sachent changer les outils de presses d'injection, démarrer les machines, tout en assurant la production. Cela enlève du travail au régleur. On travaille contre nous en les formant. J'accepte de les former car les opérateurs sont demandeurs ; c'est un moyen de gagner plus pour eux. Il y avait 9 régleurs dans l'usine et il n'en reste plus que 6. L'objectif est de donner le maximum de compétences aux opérateurs-régleurs, appelés OP2, qui sont classés opérateurs. Le régleur est au coefficient 220 de la plasturgie alors que la direction a décidé de classer les OP2 entre les coefficients 155 et 170. Le salaire cible maximum de l'OP2 est de 1 300 euros brut par mois, alors que le régleur a 1 600 euros. Ce qui est ennuyeux c'est que les OP2, il n'y a pas que des opérateurs-régleurs, il y en a aussi qui sont plutôt coordinateurs et qui font un travail logistique, d'autres qui s'occupent de qualité,*

*d'autres de process, c'est-à-dire qu'ils font de la maintenance sur machines. Ils ont en commun de faire tous de la production plus autre chose. Cela supprime des emplois indirects qualifiés. On ne peut pas se situer au niveau de la convention collective pour les OP2, parce que cela n'existe pas. Les OP2, ce sont des opérateurs techniques, c'est-à-dire de la main-d'œuvre "bon marché" qui effectue des tâches sur presses et doit travailler avec sa tête. Comme cela il n'y a plus de temps morts. Dans l'usine maintenant, il y a 30 OP2 et cela tend à augmenter. Sur un an, par contre, on a perdu 20 emplois indirects (en réglage, qualité et management). En termes de qualification, cela est très mauvais. »*

Pour les représentants syndicaux, la remise en cause de la qualification ouvrière a été facilitée par le développement de l'intérim. Quels que soient leur ancienneté dans l'usine, leur diplôme, leur expérience professionnelle, les opérateurs intérimaires sont classés au même coefficient qui est, en général, le plus bas de la convention collective et qui est inférieur à celui qu'occupent les opérateurs permanents les moins bien classés. S'ils restent intérimaires, ils n'ont aucune chance de progresser, et quand ils occupent momentanément un poste considéré comme qualifié, ils peuvent continuer à être au coefficient le plus bas et ne pas être mieux rémunérés. Souvent ils sont surqualifiés en raison de leurs diplômes par rapport aux postes qu'ils occupent en production, « *les gens les plus diplômés, on ne les embauche pas, on les garde en intérim* » (un responsable syndical). La mise en concurrence entre les intérimaires et le personnel permanent et le rôle de substitution à l'embauche que joue l'intérim tendent à déqualifier le personnel ouvrier en CDI (contrat à durée indéterminée), surtout si les intérimaires occupent des postes qui pouvaient apporter aux opérateurs des possibilités de promotion. « *Les intérimaires, c'est un problème récurrent. L'intérim, cela nous a fait perdre de la qualification, car quand on met un intérimaire sur un poste considéré comme qualifié, ce poste devient déqualifié puisqu'un intérimaire peut l'occuper* » (Un représentant syndical dans une usine de plasturgie). Un responsable syndical dans une usine d'un autre fournisseur automobile précise aussi : « *On n'a plus de perspectives de promotions, car ce qui fait du mal, c'est qu'on met maintenant*

*des intérimaires comme animateurs. Le "gap leader"<sup>5</sup> peut être intérimaire. »*

Les représentants font le lien entre la remise en cause de la qualification ouvrière, le développement du recours à l'intérim, l'intensification du travail et la dégradation des conditions de travail qu'elle entraîne. Les stratégies managériales de réduction des coûts aboutissent notamment à ne conserver qu'un effectif ouvrier permanent calculé au plus juste, l'effectif de personnel intérimaire pouvant être supérieur à celui en CDI. Par ailleurs, la substitution d'une gestion par les compétences, qui favorise les stratégies individualistes et qui donne une grande importance au comportement, à la négociation sur les qualifications et les classifications rend légitime l'utilisation de personnel temporaire prêt à tout accepter dans l'espoir d'obtenir un CDI. D'après nos interlocuteurs, le recours à l'intérim et l'émergence de nouveaux emplois où il est demandé à la fois d'assurer la production et d'assumer des tâches auparavant effectuées par du personnel indirect sont une source de discordance entre les organisations syndicales. Certaines d'entre elles acceptent sans compromis les transformations proposées, ce qui discrédite les actions menées par d'autres organisations plus contestataires. La remise en cause de la qualification ouvrière et la précarisation des emplois ont, par ailleurs, des conséquences sur les conditions de travail car le travail est plus dense, ce qui fait disparaître les temps morts. Plusieurs de nos interlocuteurs ont abordé longuement les problèmes d'intensification du travail, de progression du nombre de maladies péri-articulaires et d'accidents du travail<sup>6</sup>. C'est dans les usines nouvelles, notamment dans celles situées dans les parcs industriels fournisseurs (PIF)<sup>7</sup> où il n'y a quasiment que des opérateurs, et où les

<sup>5</sup> « *Gap leader* », c'est-à-dire leader d'un groupe autonome de production, est le nom donné dans cette usine aux animateurs, qui ont en charge la coordination de leur équipe de travail sans avoir de rôle hiérarchique.

<sup>6</sup> D'après l'enquête SUMER 2003 sur l'exposition des salariés aux risques professionnels, 8 % des ouvriers, tous secteurs confondus, ont été touchés par un accident du travail avec arrêt dans les 12 mois précédant l'enquête, et le taux est plus important pour les intérimaires que pour les ouvriers en CDI.

<sup>7</sup> Ces usines sont installées dans l'enceinte de l'usine de montage, dans des locaux appartenant aux constructeurs. Elles produisent et livrent dans des délais très courts, selon des normes de qualité draconiennes.

intérimaires sont utilisés massivement, que les conditions de travail sont jugées les plus dures (Gorgeu, Mathieu, 2005a).

## Un processus de déqualification difficile à ralentir

Les actions menées pour entraver ce processus de déqualification semblent limitées. Un cas exemplaire d'une démarche syndicale à long terme visant à reconnaître les qualifications ouvrières s'est concrétisé par la négociation d'une grille de salaires revue et améliorée au fil des années et a permis de classer les nouveaux embauchés en fonction de leurs diplômes selon les seuils d'accès prévus par la convention collective de la métallurgie (cf. encadré 2). Cette démarche s'explique par le contexte historique de cette usine, et par le poids de l'organisation syndicale majoritaire.

La négociation avec les directions sur la qualification semble difficile partout. Chez les équipementiers, les difficultés pour entreprendre des actions sont plus importantes que chez les constructeurs. Les causes sont nombreuses : renouvellement incessant des directions, changements de groupe, pression à la fois des instances dirigeantes du groupe et des constructeurs, faible représentativité des organisations syndicales ou poids trop limité par rapport à l'effectif travaillant dans l'usine, ce qui est notamment le cas lorsque les intérimaires sont majoritaires parmi le personnel ouvrier, enfin rivalité et désaccords entre organisations syndicales.

Ces difficultés se seraient accrues avec le développement de la logique compétence mais aussi avec la centralisation des négociations au sein des groupes équipementiers. « Avant on négociait sur chaque site. Maintenant, c'est au niveau central. Ce n'est pas bien de négocier au niveau central car le délégué central qui ne connaît pas bien les sites de production est prêt à accepter davantage. Par exemple, le délégué central de notre syndicat n'est jamais venu dans notre usine. Les patrons ont intérêt à créer des instances nationales. Ils ont profité au moment des 35 heures pour tout centraliser. Nous on est une usine contestataire ; les premières grèves dans le groupe, c'est chez nous qu'elles ont éclaté, et il n'y a personne de chez nous pour négocier au niveau

### Encadré 2

## Une démarche de négociations à long terme pour la reconnaissance des qualifications ouvrières

La reconnaissance des qualifications ouvrières dans cette usine, située dans une vallée enclavée, est le résultat d'une démarche entreprise depuis plus de dix ans par l'organisation syndicale majoritaire : « On est le premier syndicat au niveau comité d'entreprise et délégués du personnel. On gagne tous les ans un peu plus, bien que l'effectif soit en baisse. On a tout un passé derrière nous. » Cette démarche a abouti, dès 1994, à l'obtention d'une grille de salaires, périodiquement revue, qui s'appliquait du coefficient 155 de la métallurgie jusqu'au coefficient 240. Les représentants syndicaux, par la suite, ont négocié avec la direction pour « débloquer le 240 », et la grille des salaires actuelle s'étend jusqu'au coefficient 365. Ils ont obtenu aussi que les intérimaires aient une évolution s'ils changent de poste : « Ils sont en principe au coefficient 155, mais s'ils vont sur des postes à 190, ils sont à 190. » Cette démarche de négociation a été possible parce que c'est une usine ancienne qui travaille pour de nombreux constructeurs et qui n'est pas soumise à des contraintes de livraison en juste à temps ; elle est spécialisée par ailleurs dans la fabrication d'un produit de sécurité exigeant un personnel de maintenance relativement nombreux, qu'il n'est pas toujours facile de trouver dans cette vallée enclavée.

central ». (Un représentant syndical d'une usine créée à la fin des années 80).

Par ailleurs, beaucoup d'usines d'équipement automobile d'implantation récente, qui ne font que de la production, n'ont aucune autonomie par rapport à leur groupe, et sont dirigées par des cadres venant régulièrement d'autres usines du groupe. L'éloignement des centres de décision prive les représentants syndicaux locaux d'interlocuteurs sur place, le



personnel subissant directement les contraintes du constructeur auquel ces usines sont dédiées. L'isolement des représentants syndicaux est plus important lorsque les usines ont un statut de filiales au sein du groupe, ce qui signifie qu'elles ne sont pas représentées par les instances syndicales de la société mère, et qu'elles ne bénéficient pas des accords signés à ce niveau. Lorsque le poids syndical est fort, il n'y a pas nécessairement action commune entre les différentes organisations syndicales, car elle peut être entravée par des corporatismes qui s'expliquent par l'organisation du travail : « *Dans le syndicat qui ne fait pas cause commune avec nous, les trois quarts des sympathisants travaillent de nuit et cela crée beaucoup de corporatisme car les gens de nuit ne sont pas confrontés à la même chose. Déjà, la nuit, au niveau salaires, c'est 33 % plus cher* » (Un représentant syndical d'une usine ancienne). D'après nos interlocuteurs, un syndicat majoritaire en voix n'a pas toujours la possibilité de négocier favorablement avec la direction, lorsqu'il est revendicatif, car il peut y avoir une coalition des autres, encouragée par la direction, et c'est alors ces derniers qui gèrent. « *On est majoritaire dans le collège ouvrier, mais le syndicat des cadres a sorti une liste avec des ouvriers* » (un responsable syndical d'une usine d'un parc industriel fournisseur). La faible syndicalisation et les divisions entre organisations syndicales rendent les relations professionnelles très inégalitaires.

## LES FACTEURS DE DÉQUALIFICATION OUVRIÈRE

Les responsables d'usines, les jeunes bacheliers utilisés comme ouvriers dans les usines d'équipement automobile en CDI mais surtout en intérim, les ouvriers travaillant dans les usines des constructeurs ou chez les équipementiers n'ont pas une opinion aussi tranchée que les représentants syndicaux sur la remise en cause de la qualification ouvrière. Cependant, les informations recueillies convergent sur de nombreux points. La qualification ouvrière est en question en raison des réaménagements continuels de l'organisation du travail. Les pratiques de flexibilité

de l'emploi et du travail apparaissent comme une source de déqualification au même titre que la sélectivité à l'embauche et les changements dans les critères prioritaires pris en compte lors de la sélection. La segmentation des emplois réduit les possibilités de promotions des ouvriers. D'autres facteurs, qui ont été peu ou pas évoqués par nos interlocuteurs, et qui ne sont pas spécifiques aux usines de la filière automobile, interviennent aussi : le déclin des marchés internes, le déclassement des diplômés – les mêmes emplois étant pourvus par des personnes de plus en plus diplômées car l'élévation du niveau de diplôme des jeunes s'est poursuivie à un rythme plus rapide que la montée en qualification des emplois (Fournié, Guitton, 2008). Laurence Lizé (2006), qui a analysé les différentes facettes du déclassement à partir des données de l'enquête « Génération 98 » du Céreq, note que, quel que soit leur statut, les jeunes embauchés dans l'industrie risquent d'être plus déclassés que dans les services, ces résultats pouvant s'expliquer par les pratiques d'embauche et l'affaiblissement des marchés internes des entreprises industrielles.

### Une organisation du travail en mouvement

Depuis une quinzaine d'années, les équipes dirigeantes des usines d'équipement automobile annoncent une élévation des besoins en qualification pour leur main-d'œuvre ouvrière, en raison des innovations technologiques et organisationnelles ; elles justifient ainsi l'accroissement de la sélectivité à l'embauche des opérateurs. Cette industrie est en transformation permanente en raison de la pression des constructeurs en matière de qualité, de coûts et de délais, de l'internationalisation des marchés et des capitaux et des risques de délocalisation qu'elle entraîne ; cependant, les inversions de tendance sont fréquentes pour des raisons de rentabilité, de dysfonctionnements, de changements de produits et de technologies. L'automatisation peut être jugée excessive ; des stocks qui avaient été supprimés peuvent être réintroduits ; des expériences comme la mise en place d'îlots autonomes de production peuvent être abandonnées au profit d'une réinstallation du travail en ligne et d'une parcellisation des tâches. La « retaylorisation » n'est pas rare chez les

équipementiers, comme c'est le cas en garnissage de sièges, car elle permettrait, d'après les responsables d'usines, à la fois d'accroître la productivité et d'imposer la polyvalence aux garnisseurs. En pratique, les îlots de production où les garnisseurs montaient entièrement l'ensemble des sièges (avant ou arrière) sont supprimés et remplacés par des lignes de montage où une rotation régulière du personnel sur les différents postes est systématique.

Des réflexions sont menées dans plusieurs entreprises sur l'articulation entre innovations technologiques et organisationnelles et compétences recherchées. Depuis longtemps, il était admis que l'automatisation, l'informatisation et des expériences organisationnelles comme l'instauration d'îlots autonomes de production entraînaient un accroissement de l'autonomie et de la qualification des opérateurs, même si cette dernière n'était pas reconnue en termes de classification et de salaires. Ce n'est plus une certitude pour toutes les équipes dirigeantes. Des DRH reconnaissent s'être trompés sur les besoins accrus de formation du personnel de production en lien avec l'arrivée de nouveaux équipements ou avec les réorganisations effectuées. Les opérations de

mise au point seraient réduites par l'automatisation qui accroît la fiabilité des machines.

Les nouveaux emplois ne donnent généralement pas lieu à négociation avec les organisations syndicales. Lorsqu'il y a accord avec certaines d'entre elles sur une grille de classification ou de salaires, le compromis reste souvent très formel. La présentation d'un nouvel emploi tel que le « conducteur de procédé » dans une usine de plasturgie, qui a entraîné la disparition du métier de régleur, met en relief les ambiguïtés des grilles de salaires négociées dans le cadre de la logique compétence (cf. encadré 3). Cette grille est présentée par la DRH comme avantageuse pour les opérateurs puisqu'elle leur permet d'évoluer. Dans la pratique, elle exacerbe la compétition en utilisant leurs compétences, mais la reconnaissance en termes de classification et de salaires ne peut se concrétiser que lorsqu'un poste se libère. Sa mise en place a entraîné une détérioration de l'ambiance car il y a à la fois concurrence et absence de transparence, les personnes promues étant « incitées » à ne pas communiquer à leurs collègues d'informations sur leur niveau de classification et leurs salaires.

### Encadré 3

#### Le « conducteur de procédé » dans une usine de plasturgie (\*)

Cette usine, créée au début de la décennie 90, a connu beaucoup de transformations, notamment des changements de produits. L'organigramme en production a été modifié et une grille de salaires a été mise en place en septembre 2002. « En production, il y a trois métiers, l'opérateur, le conducteur de machine qui est classé dans la grille ouvrière, le conducteur de procédé, qui est aussi dans la grille ouvrière mais qui peut atteindre au dernier échelon la grille des techniciens. Si on est opérateur au niveau 4 du coefficient 170, on est dans un vivier des conducteurs de machines potentiels, mais on passe seulement conducteur de machines en fonction des besoins. De même pour les conducteurs de machines, si on est au niveau 4 du coefficient 185, on est dans le vivier des conducteurs de procédé, mais on ne passe que s'il y a un poste » (la DRH en 2003). Les propos tenus par un des deux jeunes conducteurs de procédé, qui nous ont fait visiter l'usine, montrent que cette grille de salaires incite les opérateurs et les conducteurs à faire preuve de polyvalence, et à assumer provisoirement les fonctions de conducteur de machines et de conducteur de procédé :

« Je connais bien les postes puisque j'ai été opérateur, puis régleur. J'ai davantage de responsabilités que quand j'étais régleur, car il faut tout savoir faire de A à Z. Le travail est intéressant car c'est varié. On gère 10 personnes ou un peu moins selon les îlots, on monte les moules, on règle, on fait du contrôle dimensionnel toutes les deux heures, on fait de la maintenance préventive et curative. On donne notre avis au chef d'équipe sur les opérateurs et sur les intérimaires. On joue le rôle de chef d'équipe car il n'y a qu'un seul chef d'équipe pour les deux bâtiments. On n'a pas de rôle hiérarchique, et on est classé comme ouvrier. Pour ne pas faire de jaloux et pour qu'on ne reproche pas au chef d'être injuste, on n'a

### Encadré 3 (suite)

*pas le droit de parler entre nous de nos coefficients et de nos salaires. On est chef d'îlot et on est aidé par le conducteur de machine qui nous remplace quand on n'est pas là. Nous, on peut aussi remplacer l'opérateur. On peut avoir la fonction de conducteur de procédé ou de conducteur de machine sans en avoir le titre ni la rémunération. La grille aide à progresser, c'est une bonne chose car cela donne des perspectives d'évolution, mais on ne peut prendre qu'un niveau par an. Il faut au moins quatre ans pour changer officiellement de fonction, et il faut en plus qu'un poste se libère, ce qui dépend de la direction et même du groupe derrière. On peut attendre huit ans. En plus, comme on embauche aussi directement des bacs + 2 pour la fonction de conducteur de procédé, cela prend la place des conducteurs de machines qui assument déjà le métier de conducteur de procédé. Il y a ici des gens qui ont passé le bac pro plasturgie en contrat de qualification dans l'usine qui sont restés opérateurs. Il vaut mieux arriver directement de l'extérieur avec bac + 2 que de progresser à partir d'opérateur. »*

(\*) Les fournisseurs automobiles en plasturgie peuvent être rattachés à la convention collective de la métallurgie ou à celle de la plasturgie. C'est le cas de cette usine.

Les responsables reconnaissent que le travail de l'opérateur est devenu plus complexe et que la charge mentale a fortement augmenté. Ainsi, ce DRH d'une usine de PIF juge que cette complexité s'est accrue avec l'arrivée d'un nouveau véhicule : « Sur une ligne de 40 postes, on en a 14 sensibles, en réalité tous sont difficiles. » Pour un chef d'atelier d'une usine de plasturgie « l'évolution a été trop rapide, l'objectif à atteindre est quasiment 0 défaut. On sature certaines personnes. En charges physiques c'est jouable à côté d'autres usines, mais le problème c'est la charge mentale (contrôle, retouche, etc.). Une partie de la population ne peut plus tenir. En général, pas de problèmes pour les moins de 30 ans. Mais parmi ceux de 35 ans, il y en a certains qui sont hors jeu ».

### La flexibilité de l'emploi et du travail se développe

La flexibilité de l'emploi et du travail oblige le personnel de production, quel qu'il soit, aussi bien temporaire qu'ayant de l'ancienneté dans l'entreprise, à changer de comportement et à s'adapter à des postes différents, certains très complexes, d'autres plus simples. Cette flexibilité conduit à utiliser sur les postes de production du personnel surqualifié, à mettre des ouvriers classés non qualifiés sur des postes très qualifiés, sans modification de leur niveau de classification et de salaires, à déqualifier des

professionnels par rapport à leur travail antérieur en les transférant en production. La flexibilité de l'emploi et du travail est ainsi un facteur de déqualification ouvrière.

Parmi les changements constatés entre nos enquêtes de 2000 et celles de 2003-2004, on note un développement important de la flexibilité à la fois de l'emploi et du travail, qui peut s'expliquer par le retournement conjoncturel (reprise en 2000, ralentissement ensuite), la mise en place effective des 35 heures, la concurrence accrue entre équipementiers. L'intérim s'est beaucoup accru depuis le début de la décennie 90<sup>8</sup>. Instrument de flexibilité par excellence, il se substitue à l'emploi permanent, et en même temps les exigences de polyvalence et de polycompétence ont augmenté. La polyvalence consiste à connaître et à occuper plusieurs postes de travail en production. La polycompétence, c'est la capacité d'assumer, en plus de la production, des fonctions périphériques comme la maintenance, la qualité, la logistique, ou de façon plus générale de connaître plusieurs métiers, par exemple d'être à la fois opérateur de production et cariste. Les changements de

<sup>8</sup> D'après la Dares, le taux de recours à l'intérim de l'industrie automobile a plus que doublé entre 1995 et 2007 (respectivement 4,7 % et 10,9 % au quatrième trimestre). De l'ordre de 3 à 5 %, jusqu'en 1997, il a beaucoup augmenté ensuite, et depuis le début des années 2000, il dépasse généralement 10 % chaque trimestre, quelle que soit la conjoncture, le taux le plus bas étant 8,2 % au quatrième trimestre 2006.

postes sont organisés de façon systématique, la rotation est plus fréquente, l'objectif de ces pratiques étant de réduire les coûts et les risques de troubles musculo-squelettiques liés à l'intensification du travail (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, 2006).

Ce développement de la flexibilité est une accélération d'un mouvement amorcé depuis longtemps. Mais alors que l'intérim jouait un double rôle, substitution à l'emploi permanent et mise à l'épreuve avant embauche définitive, il n'est plus souvent qu'un moyen de flexibilité, comme nous le précise le DRH d'une usine créée en 2000, où les intérimaires représentent à certains moments 50 % des opérateurs<sup>9</sup> : *« L'intérim, c'est seulement un moyen de flexibilité, car on n'embauchera plus d'opérateurs en CDI, l'effectif prévu ayant été atteint. Les intérimaires restent intérimaires. On a deux sortes d'intérimaires, ceux de courte durée pour remplacer les absents, et ceux, toujours les mêmes, qui ont des contrats longs. Mais l'intérim est toujours à la semaine, même si, en définitive, on garde la personne 18 mois. Les intérimaires sont formés comme les autres et peuvent occuper tous les postes. L'avantage des intérimaires, c'est qu'ils peuvent avoir quinze ans d'ancienneté cumulée, si l'usine reste quinze ans, ils n'auront jamais de prime d'ancienneté. Ils n'ont pas non plus les augmentations annuelles. »* Dans cette usine fournisseur, les opérateurs, salariés de l'usine ou intérimaires, tous classés non qualifiés et rémunérés au Smic (salaire minimum interprofessionnel de croissance), sont chargés de l'assemblage, de l'encyclage (mise en ordre des modules avant livraison) et de l'approvisionnement, et certains d'entre eux sont également caristes.

Les intérimaires peuvent être utilisés pour développer la polyvalence. Le cumul de flexibilités interne et externe contribue à l'utilisation de personnel surqualifié sur les postes de production. Nombreux sont les intérimaires qui possèdent des diplômes plus élevés que le personnel ouvrier permanent, surtout dans les usines anciennes, parce que ce sont des jeunes et qu'ils ont été sélectionnés en fonction de leur niveau de diplôme par les agences

<sup>9</sup> Le taux de recours à l'intérim est très variable d'une usine à l'autre. Il est en règle générale plus important dans les usines fournisseurs que dans celles des constructeurs. Il dépasse fréquemment 50 % dans certaines usines fournisseurs d'implantation récente.

d'intérim. On comprend que des fonctions comme celle d'animateur, c'est-à-dire de coordinateur de l'équipe de travail sans rôle hiérarchique, puissent leur être confiées, et que les organisations syndicales considèrent que le recours à l'intérim contribue à la remise en cause de la qualification ouvrière.

Il est aussi fréquent de demander à des opérateurs en CDI d'occuper provisoirement des postes plus qualifiés, parfois des postes de responsabilité, sans aucune contrepartie. En règle générale, l'opérateur accepte car cette mutation temporaire lui permet de « sortir » de la production, d'utiliser ses compétences, et peut lui faire espérer des perspectives d'évolution.

Des transferts de personnel indirect (de maintenance, de qualité, de gestion de production) vers la production se développent également, surtout au cours de ces dernières années, en raison des risques de délocalisation d'usines et d'ateliers vers les pays de l'Est de l'Europe. Le personnel est déqualifié par rapport à son travail antérieur, mais il garde la rémunération qu'il avait auparavant, et ces mutations présentées comme provisoires peuvent être acceptées par les partenaires sociaux parce qu'elles visent à éviter des licenciements.

Tous ces mouvements, qu'ils portent sur du personnel permanent ou du personnel intérimaire, aboutissent à une réduction du nombre d'emplois qualifiés dans l'usine, conduisent à embaucher ou à utiliser du personnel surqualifié en production, susceptible d'occuper, « au pied levé » ou après une courte formation, des postes de professionnels ou de maîtrise. Les bacheliers technologiques ou professionnels industriels peuvent être recherchés dans ce but.

Contrairement aux constructeurs qui ont instauré des limites de diplômes (bac ou bac + 1) pour faire acte de candidature sur des emplois d'opérateurs de production, les équipementiers exigent souvent un diplôme minimum (généralement le CAP ou le BEP – respectivement certificat d'aptitude professionnelle et brevet d'études professionnelles), mais ne refusent pas d'embaucher en production ou en logistique des personnes titulaires de diplômes de niveau II (bac + 3 ou plus) ou III (bac + 2), surtout s'il s'agit de diplômes techniques. Plusieurs interlocuteurs ont évoqué « les potentiels qui dorment ».

Les usines se constituent ainsi un vivier de personnel de production surqualifié, susceptible d'être utilisé « provisoirement » à bas prix sur des postes plus qualifiés, ce qui permet d'éviter ou tout au moins de retarder l'embauche de professionnels.

### ■ Une forte sélectivité à l'embauche avec critères variables

En 2000 et 2001, la conjoncture est excellente pour l'industrie automobile (Gorgeu, Mathieu, Pialoux, Blum, 2002). Malgré la diminution du chômage et l'apparition de difficultés de recrutement dans certaines régions, les critères de sélection des opérateurs se renforcent avec la généralisation des tests (cf. encadré 4). En 2003, une expérience professionnelle dans l'industrie est également demandée. Certains DRH mettent à égalité la possession d'un diplôme précis avec un niveau de diplôme inférieur complété par une expérience professionnelle dans l'industrie d'au moins un an. Ainsi, au fil des années, le recrutement définitif d'opérateurs de production s'est durci avec l'accumulation de procédures ou de

critères sélectifs et l'augmentation de la durée de mise à l'épreuve.

En revanche, les critères prioritaires ne sont pas nécessairement les mêmes selon les périodes. La rotation fréquente des directions dans la même usine et les réorganisations incessantes peuvent expliquer les changements, mais la pression sur les coûts des constructeurs et des états-majors des groupes jouent également un rôle non négligeable dans l'importance accordée aux différents critères de recrutement, car les dirigeants locaux sont soumis à de fortes contraintes<sup>10</sup> (Gorgeu, Mathieu, 2005b). Quelle que soit l'usine de la filière automobile, des réflexions sont menées sur la place du diplôme dans la sélection, son niveau, la spécificité de son contenu, et des

<sup>10</sup> Beaucoup d'usines fournisseurs dépendent d'entreprises cotées en bourse (à Paris, à Londres, à New York, à Berlin ou à Tokyo). La gouvernance exercée par les actionnaires se répercute sur les modes de gestion du travail. Les impératifs de rentabilité et d'amélioration des indicateurs de performance contraignent les dirigeants locaux à tenir les objectifs assignés par le groupe, et à adopter des méthodes imposées, ce qui les conduit à développer l'emploi précaire et à trouver des gisements de productivité.

#### Encadré 4

### Les tests utilisés dans les usines d'équipement automobile

Contrairement aux constructeurs qui ont élaboré leurs méthodes d'évaluation, les équipementiers utilisent des batteries de tests mis au point par des cabinets conseils, des organismes de formation paritaires comme l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) ou dépendant du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) comme l'AFPI (Association de formation professionnelle de l'industrie), ou par d'autres entreprises ; ils peuvent également adopter la méthode d'évaluation des habiletés et des compétences qui a été développée par l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) et expérimentée dans des usines des constructeurs. Ces méthodes visent à évaluer à la fois les connaissances générales du candidat, son savoir-faire et son comportement. Certains tests sont centrés sur la logique, le mode de raisonnement du candidat, alors que d'autres, dits de simulation, cherchent à mettre le candidat en situation de travail, pour mesurer à la fois ses aptitudes professionnelles et sa capacité à travailler en équipe. Il existe également des tests qui portent sur la personnalité du candidat et qui visent à sélectionner des personnes qui ne soient ni caractérielles ni revendicatives. Les grands groupes équipementiers utilisent souvent plusieurs batteries de tests pour cerner à la fois les aptitudes et la personnalité des opérateurs. L'évaluation de l'habileté manuelle du candidat est confiée aux agences d'intérim car les grandes sociétés de travail temporaire ont des tests de dextérité et de sécurité que les intérimaires passent systématiquement. Les DRH (directions des ressources humaines) accordent une plus grande importance à ces méthodes d'évaluation qu'au diplôme. Cependant, les bacheliers réussissent souvent mieux aux tests. Ainsi, la reconnaissance du diplôme est contournée avec ces méthodes qui accroissent la sélectivité de l'embauche tout en distendant le lien formation-emploi.

changements peuvent alors intervenir rapidement. Des DRH regrettent d'avoir placé la barre de diplômes trop haute lorsqu'ils ont recruté. D'autres recherchent des CAP avec expérience, alors que ce diplôme était décrié il y a quelques années, ou préfèrent des personnes ayant le niveau baccalauréat plutôt que le diplôme : « *Les opérateurs ayant un bac pro s'emmerdent. Je ne tiens pas à en avoir. Ceux qui ont le niveau bac pro n'ont pas la même mentalité car ils ont un sentiment d'échec. Je peux en prendre.* » (le DRH d'une usine de parc industriel fournisseur en 2004)

Dans la plupart des usines étudiées, la détention d'un diplôme de niveau IV ne permet pas d'être classé à un coefficient supérieur à celui des ouvriers occupant les mêmes emplois mais n'ayant pas le même niveau de formation initiale. C'est l'emploi occupé qui détermine le coefficient de classification et le salaire. Dans quelques usines, les seuils d'accès en fonction des diplômes prévus par la convention collective sont retenus lorsque le baccalauréat correspond à l'emploi occupé ; mais les baccalauréats considérés comme adéquats peuvent être très peu nombreux, et il semble que la décision dépende de l'équipe dirigeante de l'usine, et soit prise en fonction de l'état du marché du travail local. Dans une de ces usines qui reconnaît les diplômes dans la grille de classification, des réflexions étaient menées en 2003 sur la « surqualification » du personnel de production, suite à la décision du groupe de spécialiser ses usines par produits. Avec les changements de produits, la baisse de charge et les impératifs de rentabilité, les exigences avaient été réduites en matière de diplômes. « *Il fallait du qualifié lorsque vous êtes venus il y a un an. Il faut maintenant du personnel de base, des opérateurs avec au minimum un CAP, un diplôme de l'AFPA, ou un Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM) en montage câblage, électronique, électrotechnique. Depuis 2003, on ne prend plus de bacs. On a été vers de la surqualification. On a embauché des BTS. On a été trop rapide par rapport à l'évolution. La réflexion actuelle, c'est qu'on est un peu déçus par les BTS. Du coup, on a baissé le niveau. On a moins de difficultés avec les bacs, mais cette année, on ne prend plus de bacs non plus* » (la responsable de recrutement). Cette usine n'est pas la seule à avoir opéré en peu de temps un

revirement dans l'importance accordée à ce critère de sélection. C'est le cas d'une filiale commune des deux constructeurs français qui, à l'inverse, avait accru en quelques années ses exigences de diplômes. Cette grande usine de mécanique a été enquêtée une première fois en 1997, puis elle a été revue en 2000, les deux entretiens ayant été faits avec la même personne qui s'occupe de la formation et du recrutement. Alors que trois ans auparavant un diplôme de niveau V (CAP-BEP ou autre diplôme de ce niveau) suffisait, en 2000, un diplôme de niveau IV est nécessaire. Dans les deux cas, l'automatisation est un des arguments invoqués : dans le premier, pour appuyer la thèse de la surqualification du personnel en raison de l'augmentation de la fiabilité des machines, et dans le second, pour justifier des besoins en personnel de production ayant au minimum un baccalauréat en maintenance ou en productique.

Ces deux exemples montrent qu'il n'y a pas, pour les responsables d'usines, d'évolution linéaire en matière de qualification pour les opérateurs de production, et que les réorganisations incessantes dans une même usine peuvent, dans certains cas, accroître les exigences de diplômes, et dans d'autres cas les réduire. Mais quelle que soit l'importance accordée au niveau et au contenu du diplôme, la sélectivité tend à s'accroître, un autre critère, l'expérience, le comportement, ou la personnalité, étant alors jugé prioritaire.

### ■ Une segmentation des emplois qui réduit les possibilités de promotions

Dans la plupart des usines d'équipement automobile étudiées, notamment dans celles qui ont été créées dans le cadre de la livraison en juste à temps, les perspectives d'évolution pour les agents de production sont très limitées, voire inexistantes, en raison du raccourcissement de la ligne hiérarchique et de la disparition des emplois intermédiaires entre ouvriers de production et techniciens. Les propos de ce DRH d'une usine de Parc industriel fournisseur en 2004 sont éclairants : « *Je ne tiens pas à avoir de bacheliers, car il n'y a aucune évolution possible pour l'opérateur. Juste au-dessus de lui il y a le superviseur qui est un ingénieur. Il ne peut pas non plus passer en qualité ou en maintenance car il faut au*

*moins un bac + 2. On a un seul logisticien, et il a un bac + 4. On entre ici comme opérateur au coefficient 145 de la plasturgie avec le Smic 35 heures payé 39 heures, le treizième mois et les primes conventionnelles. Si l'organisation reste la même, les opérateurs resteront au Smic. C'est lié au choix d'organisation. Il n'est pas prévu de postes intermédiaires entre l'opérateur et le superviseur. »*

Dans des usines plus importantes et d'implantation plus ancienne, entre l'opérateur de production et les techniciens et agents de maîtrise, qui ont tous au moins un BTS, il n'existe bien souvent, surtout en montage, que l'emploi d'animateur qui est appelé, selon les usines, « moniteur », « régulateur », « *team leader* », « *gap leader* ». En nombre restreint, ce sont des opérateurs « plus » qui font de la production et assument, pour une partie de leur temps (entre 30 % et 70 %), des fonctions de soutien et de coordination de leur équipe, sans avoir de rôle hiérarchique. Occuper cet emploi ne permet pas généralement de progresser beaucoup en classification et en salaire. Ce peut être un emploi provisoire qui donne lieu seulement au versement d'une prime.

En 2006, une opératrice, titulaire d'un baccalauréat commercial, nous a fourni des précisions sur l'emploi de monitrice qu'elle a occupé, de mai 2002 à septembre 2003, dans une usine de montage d'un constructeur lorsqu'elle travaillait en VSD (c'est-à-dire vendredi, samedi, dimanche) : « *Je gérais le matériel, je remplaçais, je préparais le matériel. J'étais entre le chef et les gens de ligne. J'avais 30 à 35 personnes sous ma responsabilité. Je connaissais tous les postes. Je savais depuis le départ que je redeviendrais opératrice mais en polyvalence lorsque le VSD serait supprimé. Lorsque j'étais monitrice en VSD, j'avais seulement en plus une prime de 20 euros. Quand j'ai arrêté le VSD, j'ai su que je passais au coefficient 180, professionnel polyvalent de niveau 2, c'est considéré comme qualifié. Je peux monter en passant un diplôme. Sinon en tant qu'opérateur on peut seulement être moniteur. On peut monter aussi au mérite à 180. On monte un peu au bon vouloir du chef. Il faut attendre. Après 180, si on veut monter, le BTS est obligatoire. »*

Les nouveaux emplois en production apportent généralement peu d'avantages en termes de qualification

et de rémunérations ; néanmoins, la compétition est vive entre les opérateurs pour les occuper, parce qu'ils sont les seuls accessibles. Dans les usines fournisseurs, les possibilités de promotion pour les opérateurs semblent plus limitées que chez les constructeurs, où les opérateurs de production sont embauchés au coefficient 170 de la convention collective de la métallurgie au lieu de 155 en règle générale chez les équipementiers relevant de cette convention. Pourtant, le travail serait plus difficile car la responsabilité de la qualité incombe entièrement à l'opérateur alors que dans les usines de montage des constructeurs « *il y a du contrôle derrière* » (un DRH d'une usine d'équipement automobile), et la tension des flux y est plus importante<sup>11</sup>. Par ailleurs, les constructeurs peuvent embaucher directement des bacheliers comme professionnels de maintenance ou conducteurs d'installation, ce qui est rare chez les équipementiers. Un bachelier professionnel, utilisé au départ comme opérateur, a de plus grandes chances d'évoluer au sein d'une usine appartenant à un constructeur que chez un équipementier.

Les propos tenus par des ouvriers, en 2006, montrent qu'il y a de moins en moins de possibilités de promotions dans les usines de la filière automobile, surtout chez les fournisseurs. Cet ancien opérateur, devenu monteur-régleur parce qu'il y avait un départ lorsqu'il était en équipe de nuit, nous a expliqué que dans son usine tous les régleurs sont d'anciens opérateurs formés dans l'usine, ce qui permet de ne pas les rémunérer comme de vrais régleurs, mais ils sont « bloqués » ensuite parce qu'ils n'ont pas de BTS et ne reçoivent que des formations très courtes. S'il est difficile de progresser, il est par contre possible de régresser : « *Les gens peuvent redescendre de coefficient et de salaire, si le poste est supprimé. Des peintres se sont retrouvés simples opérateurs avec un coefficient et un salaire moindres : tu prends ou tu dégages. »* Ce point de vue est partagé par cette femme, polyvalente, classée opératrice alors que l'usine d'équipement automobile où elle travaille depuis de longues années a toujours su utiliser ses nombreux talents sans jamais les reconnaître (elle a

<sup>11</sup> Certains DRH ne souhaitent pas prendre en intérim des opérateurs ayant travaillé chez les constructeurs parce qu'ils ne sont pas habitués à la pression que génère la livraison en juste à temps, et aussi parce que les salaires y sont plus élevés.

assumé dans cette usine des fonctions de magasinier cariste, mais aussi de comptable, car elle a un CAP de comptabilité, de secrétaire, et de conducteur de camions). Elle se sentait, en 2006, « *rétrogradée au niveau emploi* » car la société qui a racheté l'usine en 2005 lui a fait signer un nouveau contrat d'opérateur sur presses, alors que sa polycompétence lui permet d'être à la fois aux expéditions et aux machines, et qu'elle était utilisée à plein temps comme cariste.

Les intitulés de postes sur les feuilles de paie peuvent être trompeurs. Ils peuvent déqualifier le salarié, comme le montre le cas ci-dessus, ils peuvent aussi n'apporter aucune information sur le contenu de son travail et sur sa qualification. Ainsi, dans une usine d'équipement automobile, visitée en 2006, tous les ouvriers, qu'ils soient agents de production ou caristes, sont « responsables qualité ». « *On est responsable qualité, quel que soit le coefficient auquel on est classé, sauf en maintenance où on est "responsable entretien". C'est la culture du groupe américain dont on dépendait. On a changé de groupe, ce n'est plus la même culture, mais on a gardé ces dénominations* » (une animatrice sécurité). Le choix de ce terme « responsable qualité » est significatif d'un mode de gestion centré sur l'enrôlement des subjectivités (Linhart, 2008), où il est demandé aux salariés d'intérioriser les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Le flou dans les intitulés facilite les reconversions sur d'autres postes, sans changement de classification. Ces reconversions sont fréquentes ces dernières années, en raison de l'externalisation ou de la délocalisation de nombreuses activités. La déqualification semble toujours un moindre mal lorsque les plans sociaux se multiplient, ce qui est le cas actuellement dans la filière automobile : en 2006, 8 000 emplois auraient été supprimés chez les équipementiers automobiles, et de janvier à mai 2007, il y aurait eu 8 335 pertes d'emplois dans l'industrie automobile.

\* \*  
\*

En 2002, les ouvriers non qualifiés représentaient le quart environ de l'effectif du secteur automobile (constructeurs et équipementiers) et de celui du secteur métallurgie « Travail des métaux » (qui

regroupe des fournisseurs automobiles), et dans ces deux secteurs cette proportion a augmenté par rapport au début de la décennie 90 (Lainé, 2005). Pourtant, la responsabilité de l'opérateur de production, qui doit occuper plusieurs postes et assumer des tâches d'assistance à la production réservées auparavant à des professionnels plus qualifiés, s'est accrue en raison des impératifs de qualité et de juste à temps. Les réaménagements multiples de la qualification ouvrière dans la filière automobile, avec la création de nouveaux emplois de production spécifiques à chaque usine qui n'ont pas fait l'objet de négociations avec les syndicats, s'explique en priorité par le contexte de pression concurrentielle, qui a des implications fortes en termes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre. La qualification ouvrière est en question notamment dans les usines des équipementiers et autres fournisseurs, soumises à une double pression, celle des constructeurs qui exercent un rôle de domination sur la filière, et celle des instances dirigeantes des groupes dont elles dépendent qui mettent en concurrence leurs usines dans le monde. L'application de la stratégie industrielle des groupes au niveau des usines exige de la flexibilité dans l'organisation de la production et dans le contenu du travail. Il faut s'adapter en permanence à des exigences contradictoires.

Le processus de déqualification dans la filière automobile est complexe et procède d'un vaste ensemble de facteurs, réorganisations incessantes, renouvellement très fréquent des directions, recours massif à l'intérim, exigences de polyvalence et de polycompétence, sélectivité à l'embauche, et segmentation entre les emplois d'ouvriers de production et ceux de techniciens et d'ingénieurs. Le déclin des marchés internes, l'arrivée sur le marché du travail d'un nombre important de jeunes diplômés qui se trouvent contraints d'occuper des emplois ne correspondant pas à leur qualification (Fournié, Guitton, 2008)<sup>12</sup>, le glissement du modèle de la qualification au modèle de la compétence, le faible pouvoir des syndicats et les divisions syndicales contribuent à la remise en cause de la qualification ouvrière. Celle-ci, particulièrement visible dans la filière automobile en raison de son

<sup>12</sup> Le fait de recruter des jeunes à des niveaux de diplômes plus élevés sur des emplois non qualifiés augmente les risques de blocage pour les jeunes mais aussi pour les autres opérateurs.



ouverture à la concurrence internationale et au poids de la sous-traitance<sup>13</sup>, se retrouve-t-elle dans d'autres secteurs industriels ?

C'est une question qui reste ouverte. D'après l'enquête Emploi, la proportion d'ouvriers non qualifiés augmente aussi entre 1993 et 2002 dans quelques autres secteurs, notamment la pharmacie, parfumerie, entretien (cf. **tableau 1**). Les restructurations, les menaces de délocalisations, la prégnance des coûts, le recentrage sur le cœur du métier, qui entraîne un développement du recours à la sous-traitance, peuvent faciliter des réaménagements de la qualification ouvrière dans plusieurs secteurs industriels. Néanmoins, les industries où la main-d'œuvre ouvrière est composée essentiellement de professionnels de haut niveau, et celles où existe une régulation

<sup>13</sup> Les fournisseurs réalisent 75 % du prix de revient d'un véhicule.

de branche, comme l'industrie papetière, au sein desquelles le rôle des diplômés est central<sup>14</sup> (Grasser, Rouyer, 2004), ne devraient pas être concernées.

Le système des qualifications peut être considéré comme une construction sociale à laquelle de nombreux acteurs participent, y compris les pouvoirs publics, comme le rappelle José Rose (2004). Ceux-ci, en ciblant certaines de leurs aides et en attribuant des exonérations de charges sociales, ont sans doute incité au maintien, voire au développement des emplois non qualifiés dans l'industrie comme dans les services (Turquet, 2002 ; Lainé, 2005).

<sup>14</sup> Benoit Grasser et Régis Rouyer (2004) notent que, dans le secteur papetier, la collaboration avec l'Éducation nationale est renforcée, depuis une convention de coopération de 2001, et qu'une correspondance étroite en termes de classification des emplois et de rémunération est opérée en fonction des diplômes, le CAP papetier garantissant un classement au niveau II, considéré comme qualifié.

---

## Bibliographie

---

Blum O., Gorgeu A., Mathieu R. (2005), *Vers la déqualification ? Les bacheliers dans les usines d'équipement automobile*, ministère de l'Éducation nationale, CPC/ Documents 2005/1.

Cézard M. (1979), « Les qualifications ouvrières en question », *Économie et Statistique*, n° 110.

DARES (2003), *Premières Synthèses*, n° 20.2, mai.

DARES, (2008), *Premières Synthèses*, n° 23.2, juin.

Dietrich A. (1999), « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation Emploi*, n° 67.

Fondeur Y. (1996), « Insertion professionnelle des jeunes et cycle économique : quelques pistes de recherche », *La revue de l'IREES*, n° 21, Printemps-été.

Fournié D., Guitton C. (2008), « Des emplois plus qualifiés, des générations plus diplômées : vers une modification des normes de qualification », *Bref-Céreq*, n° 252, mai.

Gadrey N., Jany-Catrice F., Pernod-Lemattre M. (2004), « Les employés non qualifiés : quelles compétences ? », in Méda D., Vennat F., (dir.) *Le travail non qualifié, Permanences et paradoxes*, La Découverte, collection « Recherches ».

Gorgeu A., Mathieu R. (1995), *Production et recrutement au plus juste*, Dossier n° 7 du Centre d'études de l'emploi, Noisy le Grand.

Gorgeu A., Mathieu R., Pialoux M. (1998), *Organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre dans la filière automobile*, Paris, La Documentation française (Dossier du CEE n° 14).

Gorgeu A., Mathieu R., Pialoux M., Blum O. (2002), *La polyvalence ouvrière dans la filière automobile : exigences et pratiques*, ministère de l'Éducation nationale, CPC/Documents 2002/3.

Gorgeu A., Mathieu R. (2005a), « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs », in Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté*, Édition La Découverte, collection « Recherches ».

Gorgeu A., Mathieu R. (2005b), « L'action contrainte des directions d'usines, analyse de la gestion de l'emploi dans les usines de la filière automobile », *Économies et Sociétés*, Série « socio-économie du travail », n° 26.

Gorgeu A., Mathieu R., Pialoux M. (2006), « Polyvalence, polycompétence ouvrières et intensification du travail : l'exemple de l'industrie automobile », in Askénavy Ph., Cartron D., Coninck F. de et Gollac M. (coord), *Organisation et intensité du travail*, Octarès.

Grasser B., Rouyer R. (2004), « La gestion des qualifications dans trois secteurs : trajectoires ou problématiques ouvertes », in Méda D., Vennat F., (dir.) *Le travail non qualifié, Permanences et paradoxes*, La Découverte, collection « Recherches ».

Lainé F. (2005), « Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était », *DARES Premières synthèses*, avril, n° 16.2.

Lichtenberger Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67.

Linhart D. (dir) (2008), *Pourquoi travaillons-nous ? Pour une approche sociologique de la subjectivité du travail*, Éditions ERES.

Lizé L. (2006), « Facettes du déclassement, quel rôle pour les politiques de l'emploi ? », *Travail et Emploi*, n° 107.

Rose J. (2004), « Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié ? », in Méda D., Vennat F., (dir.) *Le travail non qualifié, Permanences et paradoxes*, La Découverte, collection « Recherches ».

Tallard M. (2004), « Conventions collectives et hiérarchies des qualifications », in Méda D., Vennat F., (dir.) *Le travail non qualifié, Permanences et paradoxes*, La Découverte, collection « Recherches ».

Turquet P. (2002), « Les allègements de cotisations sociales dans le cadre des politiques publiques d'emploi françaises : objectifs et conséquences », *Travail et Emploi*, n° 90.

Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons.

## Résumé

### La déqualification ouvrière en question

Armelle Gorgeu et René Mathieu

À l'instar des employés, les ouvriers sont concernés par le glissement du modèle de la qualification au modèle de la compétence qui s'accompagne d'une remise en cause des qualifications ouvrières. Ainsi, des emplois nouveaux sont créés sans référence aux classifications des conventions collectives. Cet article porte sur la filière automobile (constructeurs et fournisseurs). Basé sur des informations qualitatives recueillies auprès de représentants syndicaux, de responsables d'usines et d'ouvriers, il montre que la qualification ouvrière est en question dans cette industrie, en lien notamment avec les réaménagements continus de l'organisation du travail, les pratiques de flexibilité de l'emploi et du travail et la sélectivité à l'embauche.

#### Mots clés

Déqualification, Ouvrier, Industrie automobile, Organisation du travail, Recrutement

*Journal of Economic Literature* : J 44, M 55