

## Les carrières ouvrières à l'épreuve de la polyvalence, analyse de deux cas français

Henri Eckert et Sylvie Monchatre

Volume 4, numéro 2, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Deuxième partie)

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/037429ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/037429ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Eckert, H. & Monchatre, S. (2009). Les carrières ouvrières à l'épreuve de la polyvalence, analyse de deux cas français. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2), 104–124. <https://doi.org/10.7202/037429ar>

Résumé de l'article

La polyvalence fait partie des formes d'engagement dans le travail qui permettent aux ouvriers d'évoluer, en particulier dans des organisations où la spécialisation fonctionnelle des tâches est très poussée. Qu'en est-il lorsque la polyvalence devient une exigence adressée à tous ? Nous voudrions montrer ici que l'intégration de la polyvalence à la définition des emplois ouvriers transforme les conditions d'accès à la mobilité promotionnelle. La généralisation de la polyvalence va de pair avec une segmentation accrue des emplois ouvriers et une plus grande rigidité des seuils qui permettent d'y accéder : elle enferme ainsi les opérateurs dans des espaces de mobilité réduits. Notre analyse s'appuiera sur deux terrains : une entreprise de construction automobile où le travail reste profondément parcellisé et où la polyvalence est implicitement exigée de tous les opérateurs et une entreprise sidérurgique qui intègre, avec la mise en place d'une « logique compétence », l'exigence de polyvalence aux postes de travail.

## **Les carrières ouvrières à l'épreuve de la polyvalence, analyse de deux cas français**

Henri ECKERT,  
Centre d'études et de recherches sur les qualification (Céreq), France  
et Observatoire Jeunes et Société – Inrs-Ucs, Canada

Sylvie MONCHATRE,  
Centre d'études et de recherches sur les qualification (Céreq), France

### **SOMMAIRE**

La polyvalence fait partie des formes d'engagement dans le travail qui permettent aux ouvriers d'évoluer, en particulier dans des organisations où la spécialisation fonctionnelle des tâches est très poussée. Qu'en est-il lorsque la polyvalence devient une exigence adressée à tous ? Nous voudrions montrer ici que l'intégration de la polyvalence à la définition des emplois ouvriers transforme les conditions d'accès à la mobilité promotionnelle. La généralisation de la polyvalence va de pair avec une segmentation accrue des emplois ouvriers et une plus grande rigidité des seuils qui permettent d'y accéder : elle enferme ainsi les opérateurs dans des espaces de mobilité réduits. Notre analyse s'appuiera sur deux terrains : une entreprise de construction automobile où le travail reste profondément parcellisé et où la polyvalence est implicitement exigée de tous les opérateurs et une entreprise sidérurgique qui intègre, avec la mise en place d'une « logique compétence », l'exigence de polyvalence aux postes de travail.

## INTRODUCTION

Polyvalence et carrière sont vraisemblablement parties liées. En témoigne cette figure, ancrée dans l'imaginaire social, de l'individu qui, entré dans l'entreprise à un niveau subalterne puis affecté à des postes divers, finit par acquérir une vue d'ensemble de son secteur, voire de toute l'entreprise et la capacité à assumer une fonction d'encadrement. Sans doute s'agit-il là d'une représentation archétypale, toujours active même si elle pourrait bien avoir perdu de sa consistance. Car si la carrière s'est inscrite dans le long processus de promotion du salariat (Castel, 1995 : 364), l'analyse des enjeux sociaux actuels de la relation d'emploi montre que le placement des actifs à court terme tend désormais à supplanter l'organisation de leur vie de travail dans la durée. L'« employabilité » (Gazier, 1990) a pris le pas sur ce qu'une tradition sociologique avait appréhendé en termes de « carriérisation » (Tréanton, 1960) ou encore de « professionnalisation » (Naville, 1962).

« L'organisation du métier en carrière » (Naville, 1962 : 237) s'inscrivait en effet dans un parcours fait « de seuils, d'étapes et de bifurcations » (Tréanton, 1960 : 73), généralement organisé « *par* et *pour* l'entreprise » mais permettant de « prévoir les étapes et les détours » (*id.* : 76-77) et de s'inscrire dans un avenir balisé. La carrière devait ainsi s'accompagner de garanties attachées aux emplois successifs, dans le cadre d'un « dépassement du contrat individuel » au profit de l'accès à un « statut garanti par la collectivité » (Naville, 1962 : 237). Contrairement à l'employabilité, elle mettait en avant l'idée de pérennisation de la relation d'emploi et renvoyait à un double enjeu : « sécurité de destin » (Tréanton, 1960) pour le plus grand nombre et carrières de promotionnelles pour les plus méritants. La promotion constituait ainsi la rétribution effective de la polyvalence (Dadoy, 1978 : 104). Mais comment ont, dans le contexte actuel, évolué les relations entre polyvalence et carrière ?

Il est toujours possible de faire carrière à l'intérieur d'un même métier, d'une même profession, voire d'un même emploi. L'expérience accumulée, reconnue par les pairs ou la hiérarchie, produit une maîtrise qui fait généralement défaut au débutant. La polyvalence correspond ici à un « enrichissement des tâches » (Durand, 1974) et renvoie à ce que l'on désignait ordinairement par compétence. Toutefois, dans le salariat en général, le terme polyvalence renvoie davantage à la mobilité entre des activités ou des emplois plus ou moins diversifiés, parfois éloignés les uns des autres, parfois organisés selon une progression. Polyvalence correspond cette fois à un « élargissement des activités » (*id.*). La carrière embrasse leur succession dans le temps et s'organise généralement – mais pas nécessairement – dans une perspective d'accroissement des responsabilités et de progression salariale. J.-R. Tréanton (1960) distinguait de la même façon les carrières dans le salariat des carrières au sein des « professions ordonnées ». Si l'approfondissement des compétences est requis dans une logique professionnelle, il devient « contre-productif » dans le salariat qui réclame, à l'inverse, fluidité des qualifications et adaptation permanente à la diversification des tâches.

Pour J-R. Tréanton, en effet, « la justification de la carrière, c'est la permanence du service » (*id.* : 79). En échange de la « sécurité de destin », les entreprises réclament la mobilité entre les emplois. R. Boyer ne souhaitait-il pas, au milieu des années quatre-vingt, que « la polyvalence et la flexibilité interne prévalent » (1986 : 12) afin de synchroniser la production et les mouvements du marché ? Au nom de besoins fluctuants, de recherches de gains de productivité et de réorganisations de la production, les entreprises sollicitent des contributions variables de leurs salariés. Ajustée à ces mouvements, la polyvalence devient une condition de la carrière et la continuité de l'emploi rime avec l'adaptation aux aléas de l'activité. Or, aujourd'hui plus que jamais, la polyvalence s'impose aux salariés (Rérat, 1986 ; Germe, 2001), au point de perdre sa valeur distinctive dans la relation d'emploi. Ainsi, son intégration dans la définition des postes de travail ouvriers transforme les conditions d'accès à la mobilité promotionnelle. C'est l'hypothèse que nous nous proposons d'explorer ici, en portant notre attention sur la catégorie sociale des ouvriers.

La banalisation de la polyvalence ne leur permettrait plus de s'extraire aussi facilement qu'avant des emplois occupés, au risque d'accentuer les segmentations au sein de la catégorie ouvrière, voire de la refermer sur elle-même. Ces cloisonnements tiennent pour une large part aux rapports que le système de production et, en particulier, le milieu industriel entretiennent avec le système de formation initiale. L'élévation du niveau de formation des jeunes ouvriers, la dévaluation concomitante de leurs titres (Bourdieu, 1979 ; Passeron, 1982), l'évolution des modes de recrutement des entreprises et la transformation de l'organisation du travail sont susceptibles d'entraîner une élévation des seuils d'accès aux emplois. Dans le sillage de ces transformations, de nature à encourager des mobilités plutôt horizontales que verticales, le confinement de la catégorie ouvrière et ses clivages internes tendraient à se renforcer. Enclavés dans des espaces de mobilité réduits plus que contraints par le raccourcissement des lignes hiérarchiques, les jeunes ouvriers verraient se fermer leur horizon promotionnel.

Nous montrerons d'abord (1<sup>re</sup> partie) comment la polyvalence s'est généralisée dans les organisations productives, notamment sous la forme de dispositifs de gestion des compétences plus ou moins formalisés. Nous observerons ensuite, à travers deux exemples choisis dans l'industrie automobile et dans la sidérurgie (2<sup>e</sup> partie), que l'exigence de polyvalence reconfigure l'accès aux carrières. L'horizon de mobilité interne circonscrit la polyvalence à un espace exigü dont il est difficile de s'extraire, à moins de recourir à la formation ou aux mobilités externes. Nous interrogerons enfin (3<sup>ème</sup> partie) les conséquences de cette transformation de la relation entre polyvalence et carrière sur la promotion interne pour montrer que, dans une situation de forte disponibilité de la main d'œuvre, ce phénomène est susceptible de renforcer la nécessité de détours par la formation en vue d'évoluer et, partant, de contribuer à un affaiblissement des chances de promotion sociale par et dans le travail.

## I- LA DIVERSITÉ DES PRATIQUES DE LA POLYVALENCE

Si la polyvalence peut être considérée comme une pratique de gestion de la main d'œuvre, il convient aussi de l'envisager comme un engagement individuel, orienté vers l'évolution dans l'entreprise ou le métier.

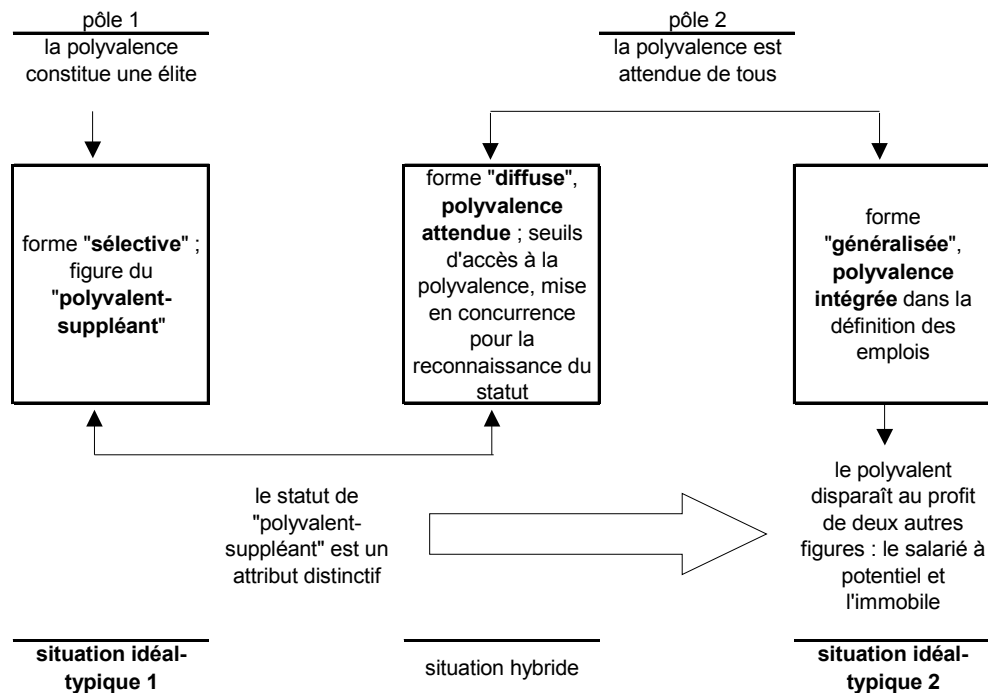
Cet engagement individuel s'appuie sur les opportunités offertes par la gestion des ressources humaines – le mode de gestion des carrières des agents (Guerrero et coll., 2004) en particulier – et vise des formes de reconnaissance, notamment par la promotion. À ce titre, la polyvalence se développe dans l'interaction entre l'organisation, l'encadrement et les salariés et procure des marges de manœuvre à toutes les parties concernées. Son développement actuel s'inscrit sur fond d'élévation du niveau d'éducation de la population active et, en particulier, de la main d'œuvre ouvrière. Dans ce contexte, les jeunes espèrent que la polyvalence dégagera les horizons que leur insertion professionnelle peut avoir fermés. Souvent embauchés dans des emplois d'un niveau inférieur à ceux auxquels ils pensaient accéder avec leur diplôme<sup>1</sup> (Eckert, 1999, 2004 et 2006), la polyvalence leur entouvre la possibilité d'un rattrapage. Elle témoigne, aux yeux de l'encadrement, d'un engagement individuel qui appelle reconnaissance de la part de l'organisation.

Par ailleurs, dans un système de travail posté, la polyvalence a l'avantage d'introduire une diversification de l'activité et donc des gestuelles professionnelles. Si elle permet de lutter contre les troubles musculo-squelettiques (TMS) qui affectent les opérateurs (Gorgeu et coll., 2002), elle rompt la monotonie et favorise la productivité. Elle place aussi les opérateurs en situation de se maintenir dans des processus d'apprentissage, qui permettent à la fois de lutter contre la « déprofessionnalisation » (Naville, 1962 : 239) en même temps qu'ils favorisent une plus grande flexibilité du travail, au sein d'organisations dont la performance est de plus en plus associée à des fonctionnements en flux tendu. Du point de vue gestionnaire, la polyvalence vise ainsi à optimiser l'usage de la main d'œuvre. De forme « alternative à l'organisation taylorienne », elle est devenue, au fil des évolutions des organisations, « une pratique banale dans tous les systèmes de travail » (Dadoy, 1990 : 125).

---

<sup>1</sup> Par exemple : titulaires de BEP (Brevet d'études professionnelles, d'un niveau légèrement inférieur au DEP) affectés sur des emplois sans qualification requise, titulaires de Bac Pro (baccalauréat professionnel, d'un niveau légèrement supérieur au DEP) affectés sur des emplois de niveau BEP, etc.

## Schéma d'analyse des pratiques gestionnaires de la polyvalence



Sur la base d'observations réalisées en entreprise (notamment Dadoy, 1978 ; Dadoy et coll., 1990 ; Gorgeu et coll., 2002 ; Trompette, 2003), il est possible d'avancer que l'usage de la polyvalence oscille entre deux pôles : une polyvalence que nous qualifierons de « sélective », réservée à une élite ouvrière, et une polyvalence que M. Dadoy appelle « généralisée », c'est-à-dire plus ou moins exigée de tous (cf. schéma). Ces deux formes de polyvalence peuvent coexister ou se mélanger, même si le développement de politiques participatives fait pencher vers le pôle généraliste.

Dans le premier cas, les polyvalents, en surnombre, interviennent, dans un contexte de très forte spécialisation fonctionnelle des postes de travail, spécifiquement pour « combler les failles momentanées de la combinaison organisationnelle » (Trompette, 2003 : 43). Ils détiennent des savoir-faire suffisamment larges pour assurer la continuité du processus de production en chacun de ses points et leur fonction de suppléance concerne non seulement le remplacement des absents (Dadoy, 1978 : 95) mais aussi la réalisation de tâches de maintenance en production. Ces polyvalents bénéficient de filières de progression

salariale et statutaire avantageuses par rapport aux autres (Dadoy, 1978 : 96) et c'est souvent dans ce vivier que se recrutent les futurs chefs d'équipe ou chefs de poste.

Dans le second cas, la polyvalence fait partie des comportements attendus pour la tenue des emplois. Ce mode d'organisation tend à éliminer le polyvalent comme catégorie à part, pour faire de tous des opérateurs polyvalents. Chacun doit alors être en mesure de tenir d'autres postes que le sien à l'intérieur d'un emploi dont le périmètre élargi englobe des tâches de niveaux et de contenus variables, plus ou moins qualifiés (Dadoy, 1978). Quand elle est ainsi « généralisée », la polyvalence peut toutefois être requise de plusieurs manières : partie intégrante des tâches associées à l'emploi dans sa forme achevée, elle peut, dans une forme plus faible, n'être qu'encouragée sans être strictement exigée. Dans l'industrie de montage automobile, par exemple, toujours organisée selon un découpage taylorien du processus de production, il est désormais attendu de tous les opérateurs qu'ils consentent à apprendre d'autres postes que celui auquel ils ont été affectés au départ. J-P. Durand et N. Hatzfeld parlent ici de « polyvalence diffuse » (2002 : 118).

La généralisation de la polyvalence trouve effectivement sa forme la plus aboutie dans les entreprises qui revendiquent une « gestion des compétences » (Zarifian, 1999 ; Brochier, 2002). Dans ce cas, l'élargissement des postes de travail érige la polyvalence en obligation de fait pour tous les opérateurs. L'emploi n'est plus circonscrit à un poste mais rassemble un ensemble d'activités hétérogènes, à l'intérieur duquel s'effectue une « distribution mobile des fonctions » (Naville, 1963) et les affectations des individus varient selon les circonstances. Ainsi, la « logique compétence » exproprie l'ouvrier de son poste de travail (Richebé, 2002 ; Monchatre, 2004) et requiert une disponibilité à effectuer les tâches selon les besoins de la production. Dans ces conditions, l'activité d'un salarié consiste autant à tenir divers postes qu'à contribuer à la gestion des « aléas » de la production (Zarifian, 1999).

Les incidences de ces différents usages de la polyvalence sur les parcours individuels ne sont pas les mêmes. Dans sa forme « sélective », la polyvalence était un vecteur de promotion et constituait la première étape d'une évolution qui peut augurer d'une carrière plus longue, vers l'encadrement intermédiaire notamment. Ces mobilités se heurtent de plus en plus souvent à l'aplatissement des lignes hiérarchiques et au « plafonnement des carrières » (Roger et Tremblay, 2004). Mais si la polyvalence sélective permet toujours une évolution à l'intérieur d'un segment d'emploi, elle n'ouvrirait plus guère de perspectives au-delà de celui-ci. Il en irait de même lorsque la polyvalence n'est qu'implicitement attendue.

Dans sa forme « généralisée », la polyvalence perd sa vertu sélective du simple fait qu'elle devient une qualité qui se banalise. Son institutionnalisation la transforme en norme (Dadoy, 1978: 107). Elle tend à favoriser des mobilités horizontales, au sein d'un métier ou d'une activité, alors que la polyvalence sélective tendait à favoriser des mobilités verticales et des cheminements promotionnels. Il en résulte avant tout une segmentation de la main-d'œuvre ouvrière entre opérateurs flexibles, garants de la bonne marche de l'atelier mais souvent immobilisés dans leur zone d'activité, et opérateurs crédités d'un potentiel évolutif, au risque de faire payer la mobilité de quelques-uns par l'immobilité des autres (Boltanski et Chiapello, 2002).

Le lien entre polyvalence et carrière s'articule ainsi à la représentation de marchés internes « à la française »<sup>2</sup>. Pourtant, si la polyvalence permet, éventuellement complétée par des actions de formation spécifiques, de produire au sein de l'entreprise des qualifications insuffisamment disponibles sur le marché du travail, les conditions sont-elles encore réunies pour qu'elle constitue le socle des dispositifs promotionnels ? Se pose pour le moins la question de la continuité de l'espace de mobilité que forme le marché interne de l'entreprise. La hiérarchie des positions s'organise-t-elle selon un *continuum* (Mallet, 1993), qui autoriserait les promotions avant tout sur la base d'une reconnaissance des qualités démontrées dans l'exercice de l'activité ? Ou les seuils d'accès à des positions différenciées seraient-ils devenus des barrières infranchissables au titre de la seule expérience professionnelle ?

Dans sa forme « sélective », la polyvalence ouvrirait effectivement l'accès à des positions plus élevées, en fonction de l'expérience et des compétences acquises par l'individu. Mais lorsque les barrières sont plus élevées, la polyvalence, en particulier lorsqu'elle est banalisée, ne permet plus toujours de les franchir. Le recours à une « logique compétence » prenant appui sur la polyvalence n'aboutit pas toujours à fluidifier les évolutions professionnelles (Hatzfeld, 2004). Si le grippage des carrières ouvrières présente un caractère conjoncturel, lié à la fermeture des recrutements ou la déformation de la pyramide des âges notamment, il ne saurait s'y réduire (Monchatre, 2007). Ainsi, dans un contexte d'élévation du niveau de formation de la main-d'œuvre ouvrière et de généralisation d'une polyvalence attendue ou exigée, les segmentations au sein de l'organisation du travail se renforcent, quitte à induire des « plafonds de verre » entre segments de la catégorie ouvrière.

---

<sup>2</sup> Sur la persistance de ces marchés internes en France, cf. Eyraud, Marsden, Silvestre, 1990.



## II- DEUX CAS DE GÉNÉRALISATION DE LA POLYVALENCE

Les deux situations que nous allons examiner à présent donnent à voir l'affermissement des segmentations de l'emploi ouvrier et les stratégies que les opérateurs envisagent pour les contourner. Alors que dans le premier cas, ils continuent d'aspirer à la polyvalence en vue de s'éloigner de la chaîne de montage, dans le second, ils cherchent à tirer profit d'une obligation de polyvalence généralisée.

Nous prenons ici appui sur deux enquêtes distinctes, l'une menée dans un établissement d'un grand constructeur automobile français, l'autre un établissement sidérurgique français.

### 1. L'enquête auprès d'un constructeur automobile français :

L'enquête, menée par une équipe du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), visait à analyser les conditions d'intégration dans l'entreprise de jeunes opérateurs récemment recrutés. La question des perspectives de carrière de ces jeunes opérateurs s'est, d'emblée, imposée comme un déterminant crucial de cette intégration.

Avec Emmanuel Sulzer, nous avons mené l'enquête sur le site de Mulhouse, en Alsace (cf. ECKERT H., SULZER E., 2003, *L'intégration des jeunes opérateurs sur le site de Mulhouse*, in Céreq/Psa, *Étude sur l'intégration des jeunes opérateurs dans l'entreprise en Europe*, rapport d'étude disponible au centre de documentation du Céreq à Marseille).

Les informations ont été recueillies au cours de deux séries d'entretiens, l'une auprès de l'encadrement intermédiaire de l'établissement (une dizaine d'entretiens), l'autre auprès de jeunes opérateurs du site (25 entretiens individuels et 2 entretiens avec des groupes de six ou sept opérateurs), choisis dans différentes équipes. Nous avons aussi rencontré l'ensemble des syndicats ouvriers du site (5 entretiens) et des représentants de la direction du site.

Les entretiens avec les jeunes ouvriers ont été menés de manière semi-directive, sur le lieu et pendant le temps de travail, selon une grille qui visait à recueillir des informations sur leur cursus scolaire et le cheminement qui les a amenés à travailler dans l'entreprise, sur leur travail proprement dit (activités, relations avec leurs collègues et avec l'encadrement de proximité), et sur leurs perspectives d'avenir, à moyen et plus long terme.

### 2. L'enquête dans la sidérurgie

Nous nous appuyons ici sur une enquête menée dans deux sites de la sidérurgie et destinée à étudier les effets de la mise en place d'une « logique compétence », suite à l'accord Acap 2000 signé sur ce thème en 1990. Il s'agissait d'évaluer l'impact de cet accord plus de dix ans après son application, à la demande de l'un des syndicats signataires, la FGMM-CFDT. Nous avons, pour notre part, mené l'enquête dans un site du nord de la France en collaboration avec Jean-Paul Cadet et Christian Marquette. Nous avons rencontré la direction des ressources humaines, qui nous a permis d'accéder aux bilans sociaux et nous a fourni les données de cadrage concernant l'historique de la mise en œuvre locale de l'accord. En parallèle, tous les syndicats du site, signataires et non signataires, ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels ou collectifs.

Pour les entretiens avec les salariés, en accord avec une « commission de suivi » de l'application de l'accord sur le site, nous avons identifié quatre métiers sur lesquels il était souhaitable de faire porter les investigations : deux appartenant à la production, le laminage et le parachèvement inox, et deux appartenant à des fonctions support, l'informatique et la maintenance centrale. Pour réaliser ces entretiens, nous avons retenu la méthode des « grappes hiérarchiques », en descendant la ligne hiérarchique depuis le chef de département jusqu'aux ouvriers. Le choix des interviewés a été déterminé sur des critères d'âge et d'ancienneté, de formation, et de carrière - précisons que dans ce site, l'ancienneté des salariés est élevée et leur niveau de diplôme est faible. En outre, il a été convenu de rencontrer des salariés ayant bénéficié de la démarche (au moins une promotion obtenue depuis le premier entretien professionnel), et des salariés n'en ayant pas bénéficié du tout (aucune promotion depuis la première vague d'entretien). Au total, 35 entretiens semi-directifs ont été réalisés sur ce site, dont la moitié avec le personnel ouvrier. Les résultats de cette enquête ont donné matière à plusieurs publications, en particulier Brochier et coll. (2001) Kalck et coll. (2002), Monchatre (2002), Monchatre (2004).

### Dans une entreprise de construction automobile : le rêve des opérateurs<sup>3</sup>

Si la chaîne de montage de l'industrie automobile a considérablement évolué du point de vue technique, essentiellement par l'introduction d'automates qui effectuent des tâches jusque-là imparties aux opérateurs, elle n'a guère changé du point de vue du travail humain. Celui-ci est sans doute moins pénible dans la mesure où divers outils, qui servent notamment à manipuler des pièces lourdes, facilitent grandement l'exécution de nombreuses tâches ; mais il n'en est pas moins stressant, sinon davantage, du fait des cadences imposées par le convoyeur.

Il faut absolument relever la constance avec laquelle les jeunes opérateurs rencontrés insistent sur l'« *énervement* » auquel ils doivent faire face ("*...il y a des moments où je suis tellement énervé, où, comme tout le monde le dit, je veux dire : on pète les plombs.*"), énervement qui a relégué au second plan l'ennui qui accablait les ouvriers à la chaîne par le passé. C'est pour fuir cette souffrance mentale (Dejours, 1998) que la plupart des jeunes opérateurs affichent leur vœu de quitter la chaîne dès que possible, pour ne plus redouter d'y vieillir (Durand, Hatzfeld, 2001 : 62, Eckert, 2006 : 169 et suiv.). Leur espoir se fixe alors, puisqu'ils envisagent généralement de rester dans l'entreprise, sur les possibilités que devrait leur ouvrir la polyvalence. Être en mesure de tenir divers postes devrait leur permettre d'entrer dans une carrière, c'est-à-dire de s'éloigner de la chaîne tout en "*montant*".

Cette polyvalence n'est pas exigée formellement par l'entreprise, ni au moment où, après une période d'intérim, l'opérateur est embauché pour une durée indéterminée, ni par la suite. Elle n'en est pas moins souhaitée implicitement puisqu'elle permet une gestion souple de l'équipe : il est plus facile de pallier les inévitables absences et de « boucher les trous » sur la ligne dès lors que certains opérateurs peuvent occuper plusieurs postes. Un effectif légèrement excédentaire permet de remplacer les absents en tirant parti de la polyvalence des autres opérateurs. Ce sureffectif permet aussi, quand aucune absence n'est à déplorer, de libérer l'opérateur qui souhaite se rendre à l'école de formation pendant quelques heures pour y apprendre un nouveau poste. Le besoin de polyvalence, du côté de l'entreprise, est d'ailleurs tel que le chef d'équipe peut se faire pressant auprès de celui qui rechignerait à apprendre un deuxième poste bien que la polyvalence, même validée par l'entreprise, ne soit pas toujours rétribuée comme telle : "*Parce que j'ai la fonction de polyvalent, les papiers, tout le truc signé ! Mais disons que je n'ai pas le coefficient de polyvalent. Normalement le polyvalent doit être à 190, moi je suis à 180.*"). Ce refus de reconnaissance de la polyvalence constitue l'une des sources principales de mécontentement des jeunes opérateurs.

Nombreux sont, malgré tout, ceux qui s'engagent dans la polyvalence. Si leur engouement heurte vite les disponibilités réelles de l'entreprise, elle ne leur en paraît pas moins promettre de réelles promotions. Quelles sont-elles ? L'accès initial à un emploi de polyvalent, reconnu et rétribué comme tel, devrait permettre d'évoluer ensuite vers un poste de retoucheur (quand ce type de poste subsiste) ou, plus directement, de moniteur, voire de

<sup>3</sup> Voir encadré sur les sources et la méthodologie d'enquête.

chef d'équipe. Nous reviendrons sur ce "voire " mais précisons d'abord cette évolution. Si elle permet à l'opérateur de s'éloigner progressivement de la chaîne - le polyvalent reconnu comme tel est en dehors de la ligne, en surnombre quand l'effectif est au complet et le moniteur, sans avoir de rôle hiérarchique, est en bordure de ligne pour contrôler l'avancée des opérations - elle ne lui permet pas de sortir de la catégorie ouvrière. Sauf à devenir chef d'équipe. Or l'accès à ce niveau est de plus en plus fermé, sinon totalement barré à l'opérateur peu ou pas diplômé, comme le laisse entendre celui-ci :

« Il faut des diplômes, je n'en sais rien... À l'époque, je sais ce qui se passait : quand les chefs [d'équipe] arrêtaient, c'étaient les moniteurs qui les remplaçaient. Donc après, il y avait de la place pour être moniteur : c'étaient les polyvalents qui devenaient moniteurs. Donc après, il y avait de la place pour les polyvalents : c'étaient les gars qui étaient en chaîne, qui étaient là tous les jours, qui faisaient leur travail, qui connaissaient plusieurs postes, qui devenaient polyvalents. C'est comme ça qu'on évolue. [...] Maintenant c'est fini, ça ! Les chefs ils arrivent avec leur diplôme, ils ont jamais travaillé à la chaîne, ils n'ont jamais travaillé à Peugeot. Maintenant, c'est comme ça. »

Ainsi, le degré ultime de la hiérarchie ouvrière, chef d'équipe, encore accessible par le passé, ne le serait plus à ces opérateurs pourtant polyvalents, qui ont fait leurs preuves et donné des gages à l'entreprise. Parce qu'ils ne sont pas (assez) diplômés. Explicitons ce point.

L'histoire de Paul, appelons-le ainsi, entré dans l'entreprise sans diplôme, va nous éclairer :

« Je suis entré comme opérateur en ligne de montage, en 1979. [...] Je suis entré avec un niveau bac, niveau bac mais je ne l'avais pas. Et quand j'ai raté le bac, je n'avais plus envie de continuer. Quelque part j'ai regretté. [...] J'étais relativement adroit de mes mains, je bricolais beaucoup à l'extérieur, j'ai commencé à faire de la polyvalence [dans l'entreprise]. Ensuite je suis parti faire mon service militaire. Quand je suis revenu, j'ai redémarré de la polyvalence à nouveau. Ensuite j'ai fait ce qu'on appelait des stages de formation retoucheur... On devait monter une voiture soi-même en trente heures, complète ! [...] J'étais retoucheur-polyvalent. [...] Donc j'ai fait des retouches... Et par la même occasion j'ai commencé, à partir de cinq ou six ans d'ancienneté après l'armée, à suivre des cours du soir... J'étais très intéressé par l'informatique, à l'époque, donc j'ai fait cinq ans de cours du soir au Conservatoire national des arts et métiers [Cnam]. Par contre le gros problème que j'ai rencontré, moi, au niveau de ma formation permanente, c'est qu'au bout d'un certain temps j'aurais dû pouvoir pratiquer l'informatique dans le service informatique d'ici. Et l'entreprise n'a rien fait pour ça... Donc je ne suis pas arrivé exactement jusqu'au diplôme que je m'étais fixé, qui était le Dpct [Diplôme de premier cycle technique] à l'époque. [...] On a créé en 1991 un nouveau secteur... Donc ils cherchaient des moniteurs pour démarrer ce secteur et ils m'ont proposé d'y aller, de passer moniteur. [...] Donc j'ai été moniteur pendant trois ans. J'ai été moniteur remplaçant après, mais pas longtemps parce qu'il y a eu une ouverture en 1994. On a cherché des chefs d'équipe et un jour mon contremaître m'a dit : « Voilà, j'ai une bonne nouvelle à t'apprendre, on pense à toi pour un poste de chef d'équipe ! » Alors là, j'ai été étonné, parce que les années qui ont précédé ma nomination, c'était plus du tout la nomination de gens de terrain mais plutôt des Bts<sup>4</sup>. »

Pourquoi Paul a-t-il pu devenir chef d'équipe ? Si "*l'ouverture en 1994*" a été décisive, il n'en reste pas moins qu'il était en mesure d'en profiter. Il a démontré son désir de promotion, d'abord en s'engageant, quand il était opérateur, dans la polyvalence et surtout, plus tard, en entreprenant des formations. Peu importe si celle qu'il démarre de sa

<sup>4</sup> Bts pour brevet de technicien supérieur (équivalent d'un DEC technique).

propre initiative n'aboutit pas au diplôme visé : il a acquis des connaissances et habiletés utiles pour un futur chef d'équipe. Aux yeux de l'entreprise, confrontée à la nécessité de recruter rapidement – sans doute est-ce là la raison principale de la promotion de Paul – de nouveaux chefs d'équipe, il fait l'affaire. Même si l'entreprise continue de favoriser les recrutements externes, ne réservant qu'un emploi de chef d'équipe à la promotion pour deux embauches externes. Les postes de chef d'équipe réservés à la promotion interne ne sont, d'ailleurs, guère attribués à des opérateurs issus de la chaîne de montage mais plutôt à des ouvriers venus de services périphériques, dans lesquels ils avaient été recrutés sur la base d'un titre tel que le baccalauréat, technologique ou professionnel, au minimum. Ainsi, le service idéal dans une perspective de promotion paraît être, dans l'entreprise étudiée, le service de métrologie, le plus prestigieux.

La polyvalence acquise par Paul sur la chaîne de montage ne lui offrait guère que l'évolution vers un poste de moniteur après sa promotion sur un emploi de polyvalent-retoucheur. Au-delà, son « horizon professionnel » (Durand, 1971) ne pouvait que se refermer : l'accès à un poste de chef d'équipe ne lui aurait guère été possible s'il n'avait entrepris de se former. Formation interne et, surtout, cursus externe au Cnam lui ouvrent alors un chemin de traverse : il peut, dès lors, bénéficier de l'opportunité offerte par l'entreprise et devenir chef d'équipe. Il a rejoint un nouveau segment dans l'échelle des qualifications, dans lequel la capacité à tenir plusieurs postes s'efface au profit du diplôme et de l'expérience professionnelle. Il n'est plus de ces jeunes opérateurs sans diplôme qui arrivent dans l'entreprise au hasard de la conjoncture, qui se réjouissent d'être entrés dans une grande entreprise, prestigieuse et, pour eux, rassurante mais qui découvrent très vite que la polyvalence – « miroir aux alouettes » disent J.-P. Durand et N. Hatzfeld (2002 : 116) – ne leur permettra pas de quitter la chaîne aussi sûrement et, surtout, aussi vite qu'ils le souhaiteraient.

### **La polyvalence dans la sidérurgie : le rêve de la direction<sup>5</sup>**

La polyvalence peut être appréhendée d'un autre point de vue. En permettant davantage de flexibilité interne, elle « répond à un choix patronal et à ce titre constitue un axe particulier des politiques de gestion de la force de travail » (Dadoy, 1978 : 91). L'exemple de la sidérurgie illustre bien ce phénomène. La mise en œuvre de l'accord Acap 2000 a, de fait, constitué l'opportunité d'intégrer la polyvalence à la définition des emplois. Les postes ont théoriquement disparu au profit de "groupes métiers"<sup>6</sup> qui agrègent les postes de travail d'un atelier ou d'un service.

La polyvalence a été présentée dans l'entreprise comme une source d'enrichissement du travail. L'un des pilotes de l'application de l'accord précise en effet que « le principe d'ACAP 2000 n'est pas en soi de développer la polyvalence si la polyvalence consiste à entasser des activités de même niveau. Il doit y avoir regroupement d'activités formatrices. Sinon, c'est un signe de la paresse des encadrants ! » Les référentiels de compétences

<sup>5</sup> Voir encadré sur les sources et la méthodologie d'enquête.

<sup>6</sup> On trouve des appellations différentes selon les sites : groupe référentiel emploi, groupe métier, etc. Par commodité, nous les appellerons ici, indifféremment, « groupes métiers » ou « métiers ».

associés à chacun des « groupes métier » ordonnent ainsi l'accès aux promotions en fonction de l'acquisition de compétences supplémentaires. Celles-ci correspondent moins à l'habileté ou l'aptitude requises pour tenir un poste qu'à la maîtrise, exigée pour la bonne marche d'un atelier, de différents aspects du métier, en l'occurrence dans quatre grands domaines pour le site étudié : technique, économique, relationnel et sécurité-environnement. Chaque métier rassemble ainsi une gamme d'activités élargies mais constitue une « bulle » au sein de laquelle les exigences professionnelles sont renforcées.

L'exercice du métier demande explicitement une polyvalence qui, outre qu'elle n'est plus rémunérée en tant que telle, ne satisfait pas entièrement les opérateurs. En tôlerie, ils se montrent critiques envers la polyvalence exigée. Ils approuvent la perspective d'une polyvalence entre les postes d'un même outil car elle renvoie à la figure du « premier d'outil », maîtrisant toutes les composantes de l'activité, qui continue de faire référence. En revanche, l'idée d'une polyvalence entre différents outils est plus difficile à accepter. Elle ne correspond pas à la conception que les opérateurs ont de leur propre métier : elle est pour eux synonyme d'une interchangeabilité à laquelle ils opposent le savoir-faire du collectif :

« Il y a polyvalence et polyvalence. Là, on tourne sur le quai, il y a toujours les trois mêmes personnes, là ça va. Parce qu'après il y a une autre polyvalence, c'est un gars qui va sur un outil aujourd'hui, le lendemain il sera sur un autre outil, tout ça. Ça c'est pas trop bon, moi je trouve. [...] Il y a un temps d'adaptation et nous, on a plus à faire attention, là, parce que la méthode de travail change. On n'a plus les mêmes repères. » (Opérateur laminage inox)»

En outre, le découpage en groupes métiers isole les catégories entre elles et procède à un classement social autant que technique. Au nom de l'homogénéisation des horizons de promotion, les métiers d'opérateurs sont distingués des métiers de techniciens et d'agents de maîtrise. Les agents de maîtrise sont tous réunis dans un seul et même métier. Les sept métiers de la production se répartissent en six métiers d'opérateur et un de technicien. La maintenance est découpée en trois métiers d'opérateur et deux de technicien. Ces clivages sociaux contribuent à l'étanchéité de métiers qui constituent autant d'horizons de carrière indépassables. Ce phénomène n'a pas échappé aux syndicats qui, dans le site que nous avons étudié, se sont mobilisés pour empêcher la « *fin des évolutions de carrière* ». Ils ont négocié la mise en place de filières promotionnelles pour que les métiers offrent des possibilités d'évolution verticale « *avec enrichissement des emplois* » et ne se réduisent pas à des enclaves de polyvalence bradée<sup>7</sup>.

Reste que cette relative ouverture contribue, paradoxalement, à l'émergence de nouveaux cloisonnements. En effet, puisque les carrières sont devenues intra-métier, que se passe-t-il quand un opérateur se rapproche du plafond ? L'examen des pyramides hiérarchiques montre que, dans certains d'entre eux, les effectifs se concentrent dangereusement dans les coefficients les plus élevés : il en va ainsi des opérateurs de maintenance mécanique, dont les trois quarts sont positionnés dans les trois coefficients les plus élevés. Un tel encombrement crée inévitablement des files d'attente, que la perspective des départs en retraite des plus anciens ne suffit pas à résoudre.

<sup>7</sup> Au sein des métiers de la tôlerie, les carrières peuvent désormais conduire au niveau technicien d'atelier TA2 (255), tout en restant sur du travail posté et sans passer par des fonctions d'encadrant. Dans les métiers de la maintenance, elles s'étendent jusqu'à TA3 (270). Voir grille de classification présentée en annexe.

Quelles sont alors les possibilités qui s'offrent à ceux qui plafonnent ? Il existe des tolérances qui consistent à octroyer un coefficient supplémentaire de technicien d'atelier (TA4, coefficient 285) à des opérateurs de plus de 50 ans. Ce qui permet de désengorger partiellement les flux en attente. Mais la question devient problématique pour des opérateurs plus jeunes. L'exemple de Martin, 44 ans, est intéressant sur ce point. Martin est entré dans l'usine à 19 ans, muni d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) de tourneur et d'un BEP de mécanique générale. Au bout de 25 ans d'ancienneté, il a passé un nouveau diplôme en cours du soir (Brevet Professionnel de maintenance) et se retrouve classé TA3 (coefficient 270), au plafond du métier d'opérateur maintenance mécanique. Or, il dispose d'une expérience en « sécurité-prévention » dont il estime qu'elle peut lui ouvrir une nouvelle carrière dans les métiers, connexes du sien, de « technicien mécanicien », ou encore d'agent de maîtrise puisqu'il aspire à des fonctions d'encadrement.

«Mais c'est pas évident de changer d'un groupe métier à un autre. On n'a pas beaucoup la possibilité. Si, on devrait avoir la possibilité comme je vous expliquais, lorsqu'on arrive au bout. Comme là je suis à 270, je ne vais pas rester à 270 toute ma vie. Il va falloir un jour qu'on me balance dans un autre groupe métier, ça va être obligé. Ou alors, je ne sais pas, à moins que je reste à 270 toute ma vie, mais bon. Mais c'est un peu ça qui m'embête»

De fait, les changements de groupe métier dans une perspective de promotion sont d'autant plus problématiques qu'ils supposent un changement de catégorie socioprofessionnelle. Si l'accès aux fonctions d'agent de maîtrise continue de faire l'objet de recrutement par promotions internes, en revanche, l'accès aux métiers de technicien passe plus fréquemment par le recrutement de diplômés de niveau BTS (Brevet de technicien supérieur). Les opérateurs se trouvent donc en concurrence avec des salariés plus diplômés qu'eux. D'une manière générale, le découpage de l'espace de mobilité interne en métiers tend à multiplier les ports d'entrée dans l'entreprise et à renforcer les cloisonnements entre catégories, au risque de maintenir durablement les opérateurs dans la catégorie ouvrière. Poursuivre une carrière promotionnelle au-delà du plafond du métier suppose alors de retourner en formation pour passer un nouveau diplôme permettant l'accès à la catégorie supérieure.

C'est la stratégie que Kevin<sup>8</sup> envisage d'adopter si sa hiérarchie ne lui octroie pas les promotions auxquelles il estime avoir droit. « Opérateur laminage inox », Kevin est titulaire d'un bac pro. Il a été embauché comme OP3 et est toujours au coefficient 215 au bout de 5 ans dans l'usine :

«Bon, j'ai plus de mille heures de premier lamineur, donc je pense que je commence à tenir la route. On me dit : "c'est comme ça, ça fait que cinq ans que t'es dans l'usine, tu vas pas nous la ramener", un peu dans ces propos, je le dis pas textuellement, mais c'est ça. Et je comprends, ça fait cinq ans, 240 c'est en fin de carrière pour un lamineur. Je vais griller des tas d'étapes, je vous dis, si jamais je passe à 240 l'année prochaine, voire en fin d'année, je vais gagner quinze ans sur ma carrière. De toute façon, il fallait qu'ils s'y attendent, ils prennent des gens avec des niveaux. Moi, si j'ai arrêté mes études, c'est parce que je me suis mis en ménage. Je suis tombé dans une bonne période, j'ai été embauché, mais il faut quand même qu'ils s'attendent que les gens ne vont pas rester là. Moi j'ai des compétences à apporter à l'entreprise, j'estime en faire beaucoup, j'aime bien ce que je fais, j'ai pas de mérite, j'aime bien mon métier, j'aime bien ce que je fais, j'aime bien tout ce qui est technique et tout ça, mais il faut quand même qu'ils le reconnaissent. Moi, ce que je fais j'estime que ça vaut quelque chose. (...) Si jamais ça ne va pas, tant pis je passe un BTS. (...)

<sup>8</sup> Nous avons présenté ce cas par ailleurs dans Monchatre (2007).

Si j'ai mon BTS, bien sûr il faut que je l'aie, sinon c'est plus la peine, c'est 255 en rentrant en entreprise, et selon les conventions au bout de dix-huit mois c'est 285».

L'exemple de Kevin montre également que les « métiers » peuvent présenter différents ports d'entrée. Il n'a pas intégré son métier au coefficient plancher d'OP1 mais, compte tenu de son diplôme et d'une expérience préalable, il a été recruté directement OP3. Le diplôme peut constituer un facteur de différenciation des carrières au sein des métiers quand il a été acquis en formation initiale. En revanche, il n'a pas toujours le même effet accélérateur s'il a été acquis en formation continue. Dans la sidérurgie, la promotion en interne répond à des critères de compétence qui disqualifient sa portée. Le dépit d'opérateurs ayant passé un brevet professionnel (BP) et restant bloqués au niveau de TA1 rappelle que l'effort de formation est une condition sans doute nécessaire mais non suffisante pour la promotion.

### III- DES CARRIÈRES DANS L'IMPASSE ?

Si la polyvalence recèle bien l'ambiguïté signalée d'entrée, le rapport qu'elle entretient avec la carrière tient également aux ambiguïtés du métier. Dans l'entreprise automobile, il n'y a pas de métier de monteur automobile – malgré le vœu de l'un au moins des syndicats ouvriers de l'entreprise<sup>9</sup> – et la polyvalence consiste à tourner entre les postes de la chaîne. Dans l'entreprise sidérurgique, cette forme de polyvalence est dépréciée par les opérateurs au profit d'une polyvalence qui vise la maîtrise d'un outil ou d'une technique. Dans ce dernier cas, la polyvalence engage de plus en plus dans un métier, alors que dans l'entreprise automobile, les opérateurs n'y voient qu'un moyen rêvé de fuir la chaîne. Dans la sidérurgie, les opérateurs revendiquent une carrière au sein d'un métier et contestent la polyvalence rêvée par l'entreprise tandis que dans l'automobile, ils visent une promotion vers un emploi moins pénible. Dans l'un et l'autre cas, la barrière du diplôme risque, comme nous l'avons dans nos deux exemples, de les enfermer, les uns dans un groupe-métier, les autres sur le segment qu'ils occupent dans le processus de production.

Segment et groupe métier ont ceci de commun qu'ils correspondent à des unités fonctionnelles dans l'entreprise. Même dans le cas le plus favorable, comme celui des lamineurs dans la sidérurgie, le métier n'est pas défini par ceux-là mêmes qui l'exercent mais, au contraire, par l'entreprise à travers l'organisation du travail qu'elle promeut. Une équivalence peut ainsi être établie avec le segment du montage dans l'industrie automobile, qui justifie de les qualifier de « bulles » étanches, à condition toutefois de rendre compte de cette étanchéité. Celle-ci tient à la manière dont les qualifications sont produites et hiérarchisées : si « l'échelle des qualifications est la hiérarchisation des différences entre les forces de travail offertes » (Rolle, 1973), alors le diplôme est au principe de la segmentation de l'espace des qualifications et des effets de seuil qu'on y trouve. Cette segmentation, produite par le marché du travail, est renforcée par les modes de gestion de la main d'œuvre dans l'entreprise. L'arrivée massive de diplômés dispense aujourd'hui l'entreprise de promouvoir les catégories de main d'œuvre qu'elle recrute sur le marché du travail au-delà des segments dans lesquels elle en fait usage, au détriment des « marchés internes » qu'elle entretenait naguère.

<sup>9</sup> Il s'agit de la Cgt, Confédération générale du travail.

Il résulte que, dans ces segments, groupes-métiers ou autres bulles étanches, les carrières sont courtes. Si la polyvalence est la condition de la promotion en leur sein, en sortir et évoluer vers d'autres segments relève d'exigences équivalentes à celles qui prévalent sur le marché externe. C'est ainsi que se justifie la promotion au grade de chef d'équipe de Paul, opérateur rentré sans diplôme dans l'entreprise automobile : si la première phase de sa carrière tient à son engouement pour la polyvalence, la seconde n'a été possible que parce qu'il a acquis une formation approximativement équivalente à celle de chefs d'équipe recrutés sur le marché externe. De la même manière s'explique la stratégie de Kevin, lamineur entré dans son groupe métier avec le plus élevé des diplômes exigés et qui, parce qu'il risque de se retrouver rapidement bloqué, envisage de préparer un nouveau diplôme en vue d'une promotion comme technicien. Le marché interne des entreprises françaises se présente moins que jamais comme un espace continu, au sein duquel les évolutions se feraient dans et par l'engagement dans le travail. Il s'agit avant tout d'un espace segmenté, discontinu, au sein duquel l'alimentation des emplois les plus qualifiés, en particulier, s'effectue en priorité sur le marché du travail externe.

Le recours à la polyvalence, dans le cadre d'une gestion par « métiers » au sein des grandes entreprises – qui en feraient d'ailleurs un usage croissant (Piotet, 2002) – renforce ces segmentations et risquent de réduire les possibilités de promotion sociale en leur sein. Car si le découpage des marchés internes en segments n'est pas en soi un obstacle aux carrières internes, le passage d'un segment à l'autre suppose de privilégier l'accès aux postes vacants soit par la mobilité interne, soit par les recrutements externes (Falcoz, 2004). Or, à partir du moment où la promotion ouvrière devient tributaire de l'acquisition de diplômes, en plus d'une allégeance sans faille à l'entreprise, elle est tout autant possible par la voie externe. L'obtention d'un diplôme ou d'une certification facilite en effet la circulation sur le marché du travail. Pour les ouvriers toutefois, on observe que les mobilités externes sont souvent contraintes et, de plus, risquées (Commissariat Général du Plan, 2003). Il n'est donc pas certain que cette alternative soit prise par les ouvriers face à la sécurité – relative – que leur offre la grande entreprise. C'est ainsi que métallurgistes ou O.S. de l'automobile peuvent choisir de persister dans leur « être ouvrier », quitte à se satisfaire de la courte carrière qui leur est consentie. Quitte aussi à ce que s'accroisse la polarisation entre « ouvriers très mobiles » et « ouvriers très stables » (Chenu, 1993 : 85).

Mais, « de l'O.S. à l'ingénieur » (Durand, 1971), la distance paraît désormais bien longue et « le continuum de classifications » (Chenu, 1993 : 87) entre ouvriers et professions intermédiaires ressemble aujourd'hui davantage à un parcours d'obstacles qu'à une voie royale. Si des grandes entreprises ou organismes publics ont pu, à l'époque des Trente Glorieuses, mettre en place une continuité propice aux carrières ascensionnelles, une tendance contraire paraît s'affirmer depuis l'entrée en crise à la fin des années 1970. L'impasse dans laquelle pourraient s'enfermer les carrières ouvrières, avec la disparition des ouvriers professionnels (Beaud et Pialoux, 1999), impasse qui met à mal les perspectives de promotion sociale par le travail, apparaît moins comme un cas particulier que comme une forme qui se généralise.

Le récit héroïque de l'ouvrier peu diplômé, entré dans l'entreprise tout en bas de l'échelle des qualifications, qui, à force d'ardeur au travail, d'abnégation et d'effort pour se former dans l'entreprise, parvient au sommet de la hiérarchie au point d'accéder quelquefois au statut cadre, pourrait ne plus se raconter qu'au passé. La promotion ouvrière dans



l'entreprise, sans détour par une formation explicite et certifiée par un diplôme reconnu, apparaît compromise. De même que l'employabilité remise le concept de carrière aux oubliettes, la promotion sociale par le travail, fleuron de la méritocratie à la française, tend à s'effacer au profit de la formation tout au long de la vie (Dubar, Gadéa, 1999).

## CONCLUSION

En se gardant de toute généralisation hâtive, il n'en apparaît pas moins que la hiérarchisation de la main d'œuvre dans l'entreprise industrielle enregistre et confirme les hiérarchies produites par le système scolaire. Du moins pour ce qui concerne la main d'œuvre ouvrière. Dès lors, la polyvalence seule paraît ne plus suffire pour franchir certains seuils. Il en résulte, d'un côté, l'isolement des opérateurs peu ou pas qualifiés, séparés des ouvriers qualifiés par une barrière quasi-infranchissable pour qui ne dispose pas d'un titre professionnel et, de l'autre, les cloisonnements de l'espace de mobilité des ouvriers qualifiés, enfermés dans des « métiers » où ils peuvent affirmer leur expertise mais dont ils ne peuvent s'extraire qu'au prix d'une formation. Ces observations concordent avec la thèse d'une polarisation du monde ouvrier avancée par S. Beaud et M. Pialoux : les CAP et BEP et, *a fortiori*, l'absence de titre scolaire ou professionnel, confinent dans les emplois peu qualifiés tandis que le Bac pro et, surtout, le BTS ouvrent sur le pôle technicien et l'accès aux catégories intermédiaires. Cette polarisation va de pair avec un accroissement des segmentations au sein de la catégorie ouvrière.

L'espace de mobilité, en tant qu'il se restreint, tend à coïncider avec le rattrapage de l'écart initial entre ce que le diplôme promettait et ce qu'il a véritablement permis, écart qui s'est creusé au moment de l'insertion professionnelle. L'engagement dans la polyvalence s'inscrit dans ce processus de rattrapage mais n'autorise plus, à elle seule, le prolongement de la carrière au-delà. Cette polyvalence, en tant qu'elle atteste de l'expérience acquise au cours de l'emploi, devient indispensable à la pleine valorisation du titre scolaire/professionnel, alors que le titre lui-même n'a qu'une valeur de ticket d'entrée dévalué sur un segment restreint du marché du travail. La généralisation de la polyvalence, et plus généralement l'accroissement de l'instabilité du contenu des emplois, renforcent bien, comme le souligne J.-D. Reynaud (1987 : 109), la dissociation des deux composantes de la qualification : le diplôme permet l'accès à un emploi, tandis que les évolutions ultérieures sont conditionnées par l'acquisition d'une expérience et des compétences idoines. Dès lors, le diplôme constitue un signal puissant qui ne manque pas de se renforcer, au point d'être repris à leur compte par les ouvriers eux-mêmes. Pour ces derniers, toutefois, l'espace des évolutions possibles se réduit, pour l'heure, au rattrapage de la promesse du titre. Dans l'organisation ultérieure des parcours de carrière, le titre dévalué et remis au second plan, a tout à redouter de la mise en place de certifications par les entreprises ou les branches professionnelles (Tanguy, 1994).

Sans doute faut-il, enfin, explorer les limites de tels mécanismes. Dans un contexte d'abondance d'une main d'œuvre dont le niveau de formation n'a cessé de croître à la suite des deux explosions scolaires enregistrées au cours du dernier demi-siècle (Terrail, 1997 : 24), l'entreprise a l'opportunité de recruter directement aux niveaux qui lui conviennent. Si cette situation d'aubaine venait à s'inverser, les mécanismes décrits ici pourraient s'enrayer. En l'occurrence, l'évolution démographique risque d'entraîner une pénurie de

main d'œuvre qualifiée en remplacement des populations actuelles vieillissantes. Toutefois, les rapports sur la prospective des métiers et des qualifications du Plan (CGP, 2003) suggèrent que l'industrie n'est pas la plus concernée par ces vagues de départs. Dès lors, la restriction des espaces de mobilité peut s'avérer préjudiciable à la mobilisation ouvrière, à moins d'une réorganisation des filières de progression. Mais dans la mesure où les entreprises n'auront pas intérêt à renoncer à l'élargissement des emplois ni à la polyvalence, on peut faire l'hypothèse qu'elles auront davantage recours à des actions de formations spécifiques, organisées par elles-mêmes ou au niveau sectoriel, tirant parti des opportunités et obligations de la nouvelle loi française sur la formation professionnelle, relative à « la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social », en date du 4 mai 2004. Celle-ci institue notamment un « droit individuel de formation ». La capacité de continuer à se former – tout au long de la vie<sup>10</sup> – deviendrait, dans ce cas, un facteur discriminant des carrières ouvrières.

L'impasse des carrières ouvrières n'est donc pas nécessairement un processus irréversible. Peut-être faudrait-il augurer de sa réversibilité si ce que nous appellerons le paradoxe de la polyvalence pouvait y trouver une solution : la polyvalence vise aussi l'intégration des individus dans l'entreprise, une participation plus forte et des formes de coopération intensifiées. Or, la restriction des espaces de mobilité et de l'horizon des carrières risque de créer des frustrations et d'entraîner le désenchantement des opérateurs. Si ce désenchantement ne va pas nécessairement jusqu'à une désaffection quant au travail (Bourdieu, 1971 : 161), il risque de freiner les enthousiasmes et de distendre le lien avec l'employeur. Dans cette situation, le souci de soi pourrait bien l'emporter sur le souci de l'entreprise.

---

<sup>10</sup> D'où le développement spectaculaire de la thématique de la « formation tout au long de la vie » en Europe en général et en France en particulier. Cette exigence semble également se développer au Québec.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALALUF, M. 2001. L'analyse du travail et son organisation. *Formation Emploi*, n° 76, 99-103.
- BEAUD, S., PIALOUX, M. 1999. *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 468 p.
- BEAUD, S., PIALOUX, M. 2003. *Violences urbaines, violences sociales. Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Paris, Fayard.
- BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E. 2002. Inégaux face à la mobilité. *Projet*, n° 271, 97-105.
- BOURDIEU, P. 1979. *La distinction*, Paris, Minuit, 672 p.
- BOYER, R. 1986. Informatisation de la production et polyvalence... ou comment une flexibilité peut en cacher une autre. *Formation Emploi*, n°14, 6-21.
- BROCHIER, D. (Coord.). 2002. *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 179 p.
- BROCHIER, D., KALCK, P., MARQUETTE, C., MONCHATRE, S., 2001. L'accord ACAP 2000 : sa perception par les salariés et son impact sur les stratégies syndicales. Rapport Céreq- FGMM-CFDT
- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 490 p.
- CHENU, A. 1993. Les ouvriers et leur carrière: enracinement et mobilités. *Sociétés contemporaines*, n°14/15, 79-91.
- CGP (Commissariat Général du Plan). 2003. *Les mobilités professionnelles: de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Paris, La Documentation française.
- DADOY, M. 1978. La polyvalence ouvrière et sa rémunération dans Colloque de «*La division du travail*, Paris, Galilée, pp. 91-108.
- DEJOURS, C. 1998. *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, coll. L'histoire immédiate, 208 p.
- DUBAR, C., GADEA, C. 1999. *La promotion sociale en France*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 278 p.
- DURAND, C. et M. 1971. *De l'Os à l'ingénieur, carrière ou classe sociale*, Paris, Les éditions ouvrières, coll. Relations sociales, 317 p.
- DURAND, C. 1974. Les politiques patronales d'enrichissement des tâches. *Sociologie du travail*, Vol. 16, n°4, 358-373.
- DURAND, J.-P., HATZFELD, N. 2001. Repli industriel, organisation du travail et organisation entre générations à Peugeot-Sochaux. *Actes du Gerpisa*, 30, octobre, pp. 61-69.
- DURAND, J.-P., HATZFELD, N. 2002. *La chaîne et le réseau, Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Editions Page deux, collection "Cahiers libres", 303 p.
- ECKERT H. 1999. L'émergence d'un ouvrier bachelier. Les Bac pro entre déclassement et recomposition de la catégorie des ouvriers qualifiés. *Revue française de sociologie*, Vol. 40, n°2, 227-253.
- ECKERT, H. 2004. Le travail du désenchantement in Giret J.-F., Lopez A., Rose J., *Des formations pour quels emplois*, Paris, La Découverte.
- ECKERT, H. 2006. *Avoir vingt ans à l'usine*, Paris, La Dispute.
- ECKERT, H., SULZER E. 2003. L'intégration des jeunes opérateurs sur le site de Mulhouse in Céreq/Psa, *Etude sur l'intégration des jeunes opérateurs dans l'entreprise en Europe*, rapport d'étude disponible au centre de documentation du Céreq à Marseille.

- EYRAUD, F., MARSDEN, D., SILVESTRE, J.-J. 1990. Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France. *Revue internationale du travail*, Vol. 129, n°4, 551-569.
- FALCOZ, C. 2004. Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes dans GUERRERO, S., CERDIN, J.-L., ROGER, A. (Dir.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. Paris, Vuibert, pp. 17-32.
- GAZIER, B. 1990. L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail*, Vol. 32, n°4, 575-594.
- GAZIER, B. 1992. *Economie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz.
- GERME, J.-F. 2001. Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ? *Formation Emploi*, 76, 129-145.
- GORGEU, A., MATHIEU, R., PIALOUX, M., BLUM, O. 2002. La polyvalence ouvrière dans la filière automobile : exigences et pratiques. CPC DOCUMENTS, 2002/2.
- GUERRERO, S., CERDIN, J.-L., ROGER, A. (Dir.). 2004. *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. Paris, Vuibert.
- HATZFELD, N. 2004. L'individualisation des carrières à l'épreuve. Les grippages de la mobilité sur les chaînes de Peugeot-Sochaux. *Sociétés contemporaines*, n° 54, 15-33.
- KALCK, P., MARQUETTE, C., MONCHATRE, S. 2002. L'histoire longue de la mise en œuvre d'un accord sur les compétences : quelques pistes d'analyse dans Brochier D. (Coord.), *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Paris, Economica, pp. 138-161
- MALLET, L. 1993. L'évolution des politiques de promotion interne des cadres. *Revue française de gestion*, 94, 38-48.
- MONCHATRE, S. 2002. Les avatars du modèle de la compétence. *Formation Emploi*, n° 77, 51-68.
- MONCHATRE, S. 2004. De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion. *Revue Française de sociologie*, Vol. 45, n°1, 69-102.
- MONCHATRE, S. 2007. Des carrières aux parcours... en passant par la compétence. *Sociologie du Travail*, Vol. 49, n°4, 514-530.
- NAVILLE, P. 1962. L'emploi, le métier, la profession. dans Friedman G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition, 1964, Tome 1, 231-240.
- NAVILLE, P. 1963. *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard, 264 p.
- PASSERON, J.-C. 1982. L'inflation des diplômes, remarques sur l'usage de quelques concepts analogiques en sociologie. *Revue française de sociologie*, Vol. 23, n°4, 551-584.
- PIOTET, F. (Dir.). 2002. *La révolution des métiers*, Paris, PUF, 376 p.
- RERAT, F. 1986. La polyvalence comme méthode d'organisation du travail. *Formation Emploi*, n° 14, 43-53.
- REYNAUD, J.-D. 1987. Qualification et marché du travail. *Sociologie du travail*, Vol. 29, n°1, 86-109.
- RICHEBE, N. 2002. Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial ? *Revue Française de Sociologie*, Vol. 43, n°1, 99-126.
- ROGER, A. et TREMBLAY, M. 2004. Le plafonnement des carrières dans GUERRERO, S., CERDIN, J.-L., ROGER, A. (Dir.). 2004. *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*. Paris, Vuibert, pp. 285-297.
- ROLLE P. 1973. Qualités du travail et hiérarchie des qualifications. *Sociologie du travail*, Vol. 15, n°2, 157-175.

- TANGUY, L. 1994. Compétences et intégration sociale dans l'entreprise dans Ropé F. et Tanguy L. (dir.), *Savoirs et compétence*, Paris, L'Harmattan, pp. 205-235.
- TERRAIL, J.-P. (dir.). 1997. *La scolarisation de la France, critique de l'état des lieux*, Paris, La Dispute, 250 p.
- TREANTON, J.-R. 1960. Le concept de "carrière". *Revue française de sociologie*, Vol. 1, n°1, 73-80.
- TROMPETTE, P.. 2003. *L'usine buissonnière. Ethnographie du travail en monde industriel*, Toulouse, Editions Octarès, 198 p.
- ZARIFIAN, P. 1999, *Objectif compétence*, Paris, Editions Liaisons, 229 p.

## ANNEXE

## Grille de classification UIMM (Union des industries métallurgiques et minières) de 1975

## Classement des emplois dans les sites sidérurgiques étudiés

Niveau des emplois	Seuils d'accueil (diplômes requis)	Coefficients hiérarchiques	Grades Ouvriers	Grades agents de maîtrise	Grades de techniciens supérieurs
V	BAC+4	[395	<i>Coefficient maison]</i>		
		365		AM7	Plafond
		335		AM6	
305		AM5			
IV	BAC+2	285	TA4	AM4	18 mois
		270	TA3		6 mois
		255	TA2	AM3	Accueil
III	BAC/ BP / BT	240	TA1	AM2	
		225			
		215	OP3	AM1	
II	CAP/BEP	190	OP2		
		180			
		170	OP1		
I		155	OS3		
		145	OS2		
		140	OS1		

Grades : OS : ouvrier spécialisé - OP : ouvrier professionnel - TA : technicien d'atelier – AM : Agent de maîtrise

Diplômes : CAP : Certificat d'aptitude professionnelle – BEP : Brevet d'études professionnelles (niveau DEP)  
 Bac : Baccalauréat – BP : Brevet professionnel - BT : Brevet de technicien (niveau DES+)  
 Bac + 2 : niveau DEC – Bac + 4 : niveau maîtrise.