



HAL
open science

Les déterminants de la formation dans les entreprises du Bâtiment

Beatrice Appay

► **To cite this version:**

Beatrice Appay. Les déterminants de la formation dans les entreprises du Bâtiment. Formations et emplois qualifiés. Les transformations dans le Bâtiment en France et au Royaume-Uni, Plan Construction, pp. 99-155, 1987, Recherches, 2-1108-5353-0. halshs-00916163

HAL Id: halshs-00916163

<https://shs.hal.science/halshs-00916163>

Submitted on 9 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

REF. : Appay, Beatrice (1987) Formations et emplois qualifiés. Les transformations dans le bâtiment en France et au Royaume-Uni. Paris: Plan Construction, pp 99 -155

LES DÉTERMINANTS DE LA FORMATION

DANS LES ENTREPRISES

DU BÂTIMENT

SECONDE PARTIE

Introduction

L'analyse de l'engagement des entreprises dans le champ de la formation a fait l'objet d'un certain nombre de recherches en France. Mais elles sont relativement rares ainsi que C. Dubar et P. Méhaut (1) l'ont montré dans le récent bilan qu'ils en ont fait. En ce qui concerne le secteur du bâtiment, c'est un champ d'investigation qui a été récemment ouvert(2) et où il reste encore beaucoup à explorer, aussi bien en France qu'au Royaume-Uni(3).

Cette seconde partie s'inscrit dans ce domaine de recherche qui est encore en pleine constitution, tout en y participant d'une manière bien particulière. En effet, il ne s'agit pas de faire un bilan de la formation en entreprise dans chaque pays, ni d'établir des typologies d'entreprise en fonction des pratiques de formation. Nous avons plutôt cherché à mettre en lumière les facteurs qui sous-tendent l'engagement des entreprises dans le domaine de la formation des futurs ouvriers qualifiés, en particulier dans leurs rapports à la formation qui est délivrée hors de la production.

Nous avons cherché à voir comment la question de la flexibilité peut s'observer au niveau des entreprises, non seulement en ce qui concerne l'évolution de leurs activités et de leur position sur le marché selon les rapports de force qui structurent la branche, mais aussi en ce qui concerne leur main-d'oeuvre du point de vue des modes de gestion et des rapports à la formation.

Pour être en mesure de comprendre comment les entreprises se positionnent dans le processus de formation et peuvent avoir un rôle actif ou au contraire passif, il est nécessaire de les analyser d'une façon globale

et pas seulement sur le plan de leurs politiques et leurs pratiques de formation. En effet, nous faisons l'hypothèse que l'évolution des rapports de force dans le secteur, les stratégies des entreprises sur le marché ainsi que leurs modes de gestion de la main-d'oeuvre sont des facteurs déterminants de la formation (ou de l'absence de formation) en entreprise, et des types de liens établis avec le processus de formation se déroulant hors des lieux de production. Nous faisons également l'hypothèse que ces facteurs ont des incidences profondes sur les politiques de formation instaurées au niveau de la branche et au niveau national, notamment en ce qui concerne l'évolution des dispositifs de formation vers une recherche de flexibilité des contenus et des formes, où la scolarisation accrue et la formation alternée ne sont peut-être pas antinomiques.

Depuis le début de cette recherche une question plus particulière nous a préoccupée: elle concerne les entreprises françaises et en particulier les raisons pour lesquelles les grandes entreprises du bâtiment s'intéressent si peu à la formation des futurs ouvriers qualifiés, malgré quelques changements récents suscités par des expérimentations (voir infra). L'explication technologique est la plus souvent avancée: l'organisation de la production sur les grands chantiers ne se prête pas à la formation des jeunes. Par là-même il devient "évident" que les entreprises artisanales soient fortement engagées dans la formation des jeunes, comme si cela faisait partie de leur rôle et même de leurs nécessités. La répartition des tâches de formation entre les entreprises semble être une question close. Les PME françaises ne participant à peine plus que les grandes à ce segment de la formation professionnelle, le même type de justification est avancé à leur sujet: l'organisation de la production dans les PME ne s'y prête pas et de toutes les façons elles n'ont pas besoin de former puisque l'Etat et les petites entreprises s'en chargent. Le problème semble réglé avant d'avoir été traité.

Or des études préliminaires ont déjà montré que d'une façon globale les grandes entreprises britanniques participent activement à la formation initiale de la main-d'oeuvre et que cela ne repose pas d'une façon massive sur les entreprises individuelles. Quels sont les facteurs de telles différences?

Des travaux comparatifs entre la France et le Royaume-Uni ont déjà montré qu'à technologie égale les modes d'organisation de la main-d'oeuvre dans les entreprises peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre (4). Cela peut-il s'observer sur le plan de la formation?

Aussi bien pour le Royaume-Uni que pour la France, nous analyserons successivement les entreprises et le marché à partir des grandes lignes d'évolution de la structure du secteur. Cela devrait permettre de fournir le cadre général de l'évolution de différents types d'entreprise, du point de vue de:

- leurs stratégies d'intervention sur de nouveaux marchés ou de préservation des anciens territoires,
- leur recherche de flexibilité en fonction des rapports de domination ou de subordination qui s'opèrent à travers les phénomènes de sous-traitance.

Nous avons fait l'hypothèse que les politiques de main-d'oeuvre sont pour une part dépendantes de cette réorganisation des rapports de force au sein de la branche et cherché à mieux comprendre les phénomènes d'éclatement de l'emploi salarié que l'on peut actuellement observer, particulièrement au Royaume-Uni. Quelles conséquences cela peut-il avoir sur l'évolution de la formation professionnelle des ouvriers? Du point de vue de la comparaison entre la France et le Royaume-Uni existe-il de profondes différences dans l'organisation de la branche? Lesquelles? Existe-t-il des points communs dans leurs évolutions? Si oui à quels facteurs sont-ils dûs? A partir de l'analyse des similarités et des différences peut-on faire apparaître des éléments clés dans l'évolution des modes de formation? A quelles contradictions chaque pays est-il confronté? Existe-t-il des points de convergence? Lesquels? De quelle manière les questions de flexibilité de l'appareil de production et de flexibilité de la main-d'oeuvre se posent-elles dans les deux pays? Voici autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre, même si ce n'est que d'une façon partielle. Nous ne prétendons pas apporter toutes les réponses et clore ici le débat, mais au contraire apporter des informations et des points d'analyse permettant d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion.

Chapitre I

Les entreprises au Royaume-Uni

LES ENTREPRISES ET LE MARCHÉ

1. La structure du secteur

1.1. Le gros oeuvre et le second oeuvre: des catégories non-pertinentes du point de vue international

En France, il est fréquent d'analyser la structure du secteur du bâtiment en distinguant le sous-secteur du gros oeuvre de celui du second oeuvre. Mais cette distinction n'est pas pertinente au Royaume-Uni: il n'y a pas d'équivalent de ce qu'on appelle le "gros oeuvre". Ni la Standard Industrial Classification, ni les statistiques du ministère de l'Environnement (Department of the Environment) n'utilisent ces catégories (5).

Du point de vue linguistique, il est possible de trouver des expressions proches ou des périphrases. En anglais le terme "main structure" est la traduction la plus proche de "gros oeuvre", mais il est peu utilisé: il fait référence à la nature concrète du produit et non à l'organisation des entreprises ou à leur répartition en sous-secteurs; de même, l'équivalent le plus proche du terme de "second oeuvre" ne fait pas référence à un sous-secteur mais à des métiers (finishing trades) (6). Aucun de ces deux termes ne fait référence implicitement ou explicitement à la structure du secteur.

1.2. L'organisation transversale des grandes entreprises

Ces décalages viennent d'une différence de structure des entreprises qui ne peuvent pas être classées selon ces catégories. Contrairement à la France où les entreprises générales sont le plus souvent des grandes entreprises de gros oeuvre qui sous-traitent le second oeuvre, on observe au Royaume-Uni une organisation transversale des grandes entreprises. Elles interviennent en amont du processus de production comme toutes les entreprises générales, mais contrairement à la France elles ne se limitent pas au gros oeuvre pour ce qui est de l'intervention directe dans la construction et utilisent de façon variable la sous-traitance.

1.3. Les entreprises générales et les entreprises spécialistes

Pour analyser la structure du secteur, le Department of the Environment distingue les entreprises générales des entreprises spécialistes.

Les entreprises générales, sont subdivisées en "builders" et "contractors". Le critère de différenciation porte essentiellement sur leur type dominant de réseau contractuel plutôt que sur la taille de l'entreprise. Globalement les builders ont un contact commercial direct avec le client sans passer par l'offre publique et les "contractors" traitent les appels d'offre (tenders). Du point de vue de leur taille les builders ont tendance à être plus petits que les contractors: 97,1% ont moins de 25 employés, 2,5 % de 25 à 114 et 0,4% plus de 115 pour les builders et respectivement 84,4%, 10,6% et 5% pour les contractors (voir tableau 1). En outre les entreprises (grandes ou petites) prennent fréquemment la double appellation puisqu'elles utilisent les deux réseaux.

De leur côté, les entreprises spécialistes sont souvent en situation de sous-traitance par rapport aux entreprises générales, mais elles peuvent aussi utiliser les deux réseaux contractuels relevant de leur spécialité.

Tableau 1: Les entreprises du BTP en Grande Bretagne par taille et type d'entreprise (1983)

	1 à 24	25 à 114	+ 115	Total
Builders	62.422 97,1%	1.576 2,5%	278 0,4%	64.276 100%
Contractors	3.004 84,4%	376 10,6%	181 5,0%	3.561 100%
S/T Ent. Générales	65.426 96,4%	1.952 2,9%	459 0,7%	67.837 100%
Ent. T.P.	2.120 84,5%	293 11,6%	97 3,9%	2.510 100%
Spécialistes	87.976 97,5%	2.001 2,2%	272 0,3%	90.249 100%
TOTAL	155.522 96,8%	4.246 2,6%	828 0,5%	160.596 100%

Source: Tableau établi à partir des statistiques du Department of the Environment, 1984, o.c.

1.4. La transformation de la structure industrielle et le développement de la sous-traitance: une flexibilité organisée

La transformation du tissu industriel s'est produite selon deux étapes distinctes au cours de la dernière décennie: tout d'abord un phénomène de compression avec une diminution de toutes les catégories d'entreprise puis une prolifération des plus petites unités de production.

Au début de la crise économique, malgré une forte diminution du nombre des entreprises, la structure industrielle est restée stable entre 1974 et 1977, avec 92,4 % de petits établissements de 1 à 24 salariés, 6,2% de 25 à 114 et 1,4% d'entreprises de plus de 115 salariés. La compression industrielle touchait donc l'ensemble des établissements, quelle que soit

leur taille (7).

Mais dès 1978 on a vu s'instaurer un changement de type structurel: le nombre de moyennes et les grandes entreprises a continué à diminuer, tandis que les petites entreprises se multipliaient (voir tableau 2). Le nombre global d'entreprises dans le bâtiment est passé de 83.000 en 1976 à 91.000 en 1978, 113.000 en 1980, 161.000 en 1983. Le nombre des petites entreprises est passé de 77.000 en 1976 à 85.000 en 1978, 108.000 en 1980, 155.000 en 1983.

En sept ans, le nombre des petites entreprises a doublé et la physionomie du secteur du bâtiment a radicalement changé, passant d'un secteur ayant un nombre relativement peu élevé de petites entreprises à une prolifération de ces dernières (même si cela n'atteint pas les seuils connus en France où il y a plus de 300.000 petites entreprises dans le bâtiment, voir infra).

Tableau 2: Evolution de la structure du BTP en Grande Bretagne, par taille d'entreprise (1978-1983)

(salariés)	1978 (entreprises)		1983 (entreprises)		1978-83 (entreprises)	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
1 à 24	85.362	93,3%	155.522	96,8%	+70.160	+82,2%
25 à 114	5.032	5,5%	4.246	2,6%	-786	-15,6%
+ 115	1.126	1,2%	828	0,5%	-298	-26,5%
TOTAL	91.520	100,0%	160.596	100,0%	+69.076	+75,5%

Source: A partir de Housing and Construction Statistics, Department of the Environment

Ce phénomène qui va dans le sens d'une plus grande flexibilité de l'appareil productif traduit, comme nous allons le voir, une transformation des modes de gestion de la main d'oeuvre vers une plus grande malléabilité de la main-d'oeuvre et nous verrons que si cela détruit certains blocages cela ne se fait pas sans introduire de nouveaux problèmes. Ainsi que nous allons le voir à travers l'analyse des entreprises, ce phénomène se produit en fonction de stratégies précises et de nouveaux modes de gestion de la main-d'oeuvre qui prennent en compte le management d'une sous-traitance en cascade, avec des conséquences importantes sur la formation professionnelle qui risque d'être déplacée vers les petites unités de production.

2. Les stratégies des entreprises

L'analyse des entreprises enquêtées indique, selon leurs évolutions au cours des dix dernières années et en période de crise aigue du secteur, des politiques prioritaires d'adaptation au marché. Cette adaptation est généralement recherchée par une flexibilité accrue qui a une double dimension: l'une porte sur les modes d'intervention sur le marché, l'autre sur la gestion de la main-oeuvre.

2.1. Diversification et contrôle du marché: vers le "management fees" et une sous-traitance maximale

Une flexibilité accrue est souvent recherchée dans une stratégie de diversification des activités. Les grandes entreprises se caractérisent par la multiplicité de leurs activités du point de vue de la nature des produits, des secteurs d'intervention, du rayonnement géographique, du type de travaux et de la taille des contrats.

D'après nos observations, leur champ et leur type d'intervention sont beaucoup plus variés que leurs équivalents français.

2.1.1. La diversité des activités

L'entreprise H (Contractor), a un chiffre d'affaires de 1.800 millions de livres sterling en 1984. Elle construit des logements collectifs et individuels (immeubles, lotissements, maisons individuelles), des bâtiments de l'industrie et du commerce (usines, entrepôts, bureaux), des équipements publics et privés (hôpitaux, écoles, universités, banques, etc.).

En plus de ces activités de construction, elle intervient dans les secteurs suivants:

- l'investissement, en particulier avec l'achat de terrains. (...**"Nous cherchons continuellement à investir pour étendre notre activité"**...) Tous les employés y participent et la direction a mis au point un système de primes pour ceux qui aident l'entreprise à trouver de nouvelles affaires;

- la gestion de biens immobiliers qu'elle a construits (la location et la vente des immeubles, bureaux, surfaces commerciales);

- la recherche appliquée. L'entreprise dispose d'un laboratoire de recherche sur le béton armé et les travaux de structure. Ce laboratoire a une activité de conseil au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur.

- la location et l'entretien de matériel de chantier.

Le rayonnement géographique de cette entreprise va du régional à l'international avec beaucoup d'activités en Europe (en France en particulier) et au Moyen-Orient.

Les travaux effectués se sont diversifiés au cours de ces dernières années pour passer du neuf, qui est encore l'activité principale, à la réhabilitation et à la rénovation.

La gamme des contrats est très large. Elle va du plus grand au plus petit avec une activité de builder et un contact direct avec une clientèle privée: le plus petit contrat en 1985 a été de 20.000 livres pour la rénovation d'une maison individuelle.

On retrouve cette diversité des activités dans les entreprises générales de plus petite taille:

L'entreprise T (Builder and Contractor) a un chiffre d'affaires de 8 millions de livres sterling, en 1984.

Elle construit des logements individuels et collectifs, des bâtiments de

l'industrie et du commerce, des équipements publics et privés:

...**"Nous sommes prêts à tout construire des écoles, des maisons de retraite, des stations-service, des bureaux, des maisons individuelles, des lotissements, des immeubles": ... "We will build anything."**...

Elle a aussi une activité d'investissement et de conseil.

Son rayonnement géographique s'est élargi du local au régional. Au début, elle travaillait uniquement dans une petite localité du nord de Londres. Maintenant elle étend son activité à plusieurs comtés.

Cette entreprise a débuté en faisant des travaux de réparation et de dépannage(jobbing) pour passer ensuite à la construction neuve. Depuis 8 ans avec la récession de cette activité, elle intervient dans la rénovation et la réhabilitation.

La gamme des contrats est très large: de 50.000 livres à 3 millions de livres.

Le petit builder ne fait pas exception à la règle de la diversification dans la mesure de ses possibilités:

L'entreprise P (builder) a un chiffre d'affaires de 4 millions de livres en 1984.

Elle construit des logements et des bureaux.

Elle a également une activité d'investissement.

Son espace d'intervention est plus réduit. Il se limite à la localité.

Les travaux qu'elle fait sont variés: neuf, rénovation, réparation, entretien.

La gamme des contrats est maximale et va de quelques livres sterling à 300.000. (...**"From a broken window up to £300.000"**....). Ils se répartissent de la manière suivante par rapport au chiffre d'affaires:

10% du CA sont des contrats de moins de 1.000 livres,

25% du CA sont des contrats de 1.000 à 5.000 livres,

65% du CA sont des contrats au dessus de 5.000 livres.

Les entreprises générales qui ont fait l'objet de cette enquête ont comme trait commun principal une politique de diversification maximale des activités du point de vue de leur nature et de leurs dimensions. Le champ de cette diversification diffère bien entendu selon la taille de l'entreprise,

mais cela peut signifier aussi l'abandon de secteurs non rentables où l'entreprise n'est plus compétitive (ce fut le cas de l'entreprise H qui a cessé son activité dans les travaux publics). Toutes ont des activités de construction de gros oeuvre et de second oeuvre, avec le développement des activités d'investissement, de rénovation et de réhabilitation.

2.1.2. Vers des grandes entreprises sans ouvrier ?

On voit apparaître, parallèlement à cette diversification des activités qui se produit dans plusieurs directions, un profond changement dans les modes d'intervention qui structurent de nouvelles relations entre les acteurs de la filière. Suite à la recherche d'un transfert en amont de la valeur ajoutée, une nouvelle pratique de contrôle des marchés s'est développée: c'est le "management fees" qui rémunère une expertise dans la conception de l'ouvrage et dans l'encadrement de l'exécution; du point de vue de la main-d'oeuvre des grandes entreprises qui étaient "tout corps d'état" et qui avaient une main-d'oeuvre importante, sont en train de devenir des grandes entreprises sans ouvrier:

(L'entreprise H)

... "Ca a commencé dans ce pays il y a une dizaine d'années avec la construction de (...) à Londres. C'était un très grand chantier. On n'y a pas fait le moindre travail d'exécution dessus. Tout a été sous-traité. Même le gros oeuvre, c'est (...) qui s'en est occupé (une autre grande entreprise générale). Maintenant notre chiffre d'affaires comprend une très large part de "management fees". Dans ce cas de figure une entreprise générale est choisie pour construire un ouvrage mais, en fait, elle n'en fera pas le moindre bout avec sa propre main-d'oeuvre tout en ayant le contrôle total de la production."...

Ainsi que nous allons le voir cette stratégie de contrôle du marché fonctionne avec une stratégie de réduction maximale (même pour le gros oeuvre) de la main-d'oeuvre d'exécution au sein de l'entreprise qui se spécialise dans l'expertise du contrôle du marché et de l'encadrement des chantiers, la ligne de démarcation entre la maîtrise d'oeuvre et la maîtrise d'ouvrage n'étant pas aussi nette qu'en France.

2.2. L'évolution des entreprises spécialistes

Parmi les entreprises spécialistes enquêtées, deux grandes tendances se dessinent: soit une recherche de diversification pour échapper à une position de subordination due à la sous-traitance, soit une politique de spécialisation dans des créneaux pointus où l'entreprise a une relative position de force.

2.2.1. De la prestation de service à l'entreprise générale

La recherche de diversification concerne cette entreprise de gros-oeuvre (bricklaying) qui a cent cinquante ouvriers qualifiés et une cinquantaine de manoeuvres. Traditionnellement elle a surtout une activité de sous-traitance qui est réduite à la vente de la force de travail (labour only).

..." Notre activité, c'est principalement le travail de maçonnerie. On fait le travail sans fournir le matériel ni intervenir sur l'organisation du chantier"...

Les entreprises générales gardent le contrôle de la conception, de l'organisation et de l'approvisionnement des matériaux et de l'outillage sur les chantiers. L'entreprise sous-traitante fournit la main-d'oeuvre.

Pour échapper à cette subordination extrême, la politique de cette entreprise consiste à essayer de diversifier ses activités en cherchant à devenir à son tour une entreprise générale:

..."Nous voulons devenir le builder. On pourra alors fournir le travail, le matériel, l'encadrement, tout à la fois."...

Avec cette nouvelle orientation vers des activités d'entretien et des travaux d'agrandissement ou d'aménagement de maisons individuelles, l'entreprise vient d'embaucher un ingénieur et deux compagnons charpentiers-menuisiers. Pour les autres corps de métier, ils font appel à des travailleurs indépendants.

..."C'est une tentative pour essayer de devenir une entreprise générale (building/contracting company). Notre base, c'est toujours la maçonnerie en sous-traitance. Mais nous voudrions devenir une

entreprise qui ne reçoit pas son travail en seconde ou troisième main. On veut être en contact direct avec le client"....

Leur chiffre d'affaires était de 1.600.000 livres en 1984. Il a quadruplé depuis 1980. La taille des contrats va de 10.000 à 600.000 livres; 75% de leur chiffre d'affaires est réalisé avec de gros contrats.

2.2.2. Vers une fonction d'expertise

La spécialisation accrue est liée à un développement de la capacité d'expertise. Elle correspond à une politique d'intervention sur le marché liée à une recherche de performance dans un créneau suffisamment pointu pour que la compétition n'oblige pas l'entreprise à réduire ses marges bénéficiaires. C'est le cas de l'entreprise B. Avec une centaine d'employés dont une partie est constituée d'ouvriers très qualifiés, cette entreprise a choisi la spécialisation. Elle intervient uniquement dans l'industrie et le commerce et effectue des installations électriques de haut de gamme. Loin d'être cantonnée à la prestation de service, elle a son propre bureau d'études et exerce une fonction d'expertise, de conception et de réalisation, dans les projets qui lui sont confiés.

Ainsi, même en situation de sous-traitance, cette entreprise garde la maîtrise de la conception pour la part de travail qui lui revient, de l'organisation du travail et de l'approvisionnement des matériaux sur les chantiers. Compétitifs sur des projets innovants, ils ne le sont pas sur des travaux plus standardisés et répétitifs. Ils se trouvent donc exclus de certains marchés:

...**"Nous ne serions pas compétitifs dans le logement par exemple. Jusqu'à présent cela ne nous a pas intéressés. C'est un travail trop répétitif et peu intéressant pour nos ouvriers."**...

Ce choix a été possible parce que, depuis une vingtaine d'années, l'entreprise mène une double politique de spécialisation-expertise et de gestion d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée et stable. Le créneau est suffisamment intéressant pour que cette entreprise n'ait pas eu à changer de politique, ce qu'elle pourrait faire si le marché se modifiait:

...**"Nous avons été capables de trouver suffisamment de travail sans avoir à faire du logement. Cela pourrait changer. S'il n'y**

avait plus assez de travail dans la construction industrielle et commerciale, il faudrait bien s'y mettre pour survivre."...

Mais cela supposerait un changement important dans sa politique de gestion de sa main-d'oeuvre et de qualification de son personnel.

LA MAIN-D'OEUVRE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

1. Les politiques de main-d'oeuvre et l'évolution des structures de l'emploi

1.1. Une double tradition de multicom pétence et spécialisation

1.1.1. La tradition du "tout corps d'état" dans les grandes entreprises

Les entreprises générales (même les très grandes) ont une tradition d'intervention directe sur la construction de l'ensemble de l'ouvrage. De ce fait leur main-d'oeuvre est constituée de tous les corps d'état.

Par exemple l'entreprise H utilise plus de onze corps d'état du bâtiment, du gros oeuvre et du second oeuvre: les maçons-briqueteurs, les tailleurs de pierre, les charpentiers-menuisiers, les peintres, les plâtriers, les plombiers-chauffagistes, les électriciens, les grutiers, les ferrailleurs, les bétonneurs, les ferrailleurs. Les trois métiers les plus représentés sont les charpentiers-menuisiers, les maçons-briqueteurs et les plombiers-chauffagistes. Chacun de ces corps d'état représente respectivement 24%, 14% et 7% des ouvriers qualifiés directement employés par l'entreprise. En 1980, la structure de la main-d'oeuvre de cette grande entreprise a un taux d'encadrement très élevé. Néanmoins les catégories ouvrières sont encore majoritaires et représentent 55,0% des salariés, au sein desquelles les ouvriers qualifiés représentent 61% (voir tableau 3).

Tableau 3: La structure de l'emploi dans une grande entreprise britannique (1980)

Catégories de personnel	effectifs	%	%	%
Personnel de direction	162	21.7		
Architectes, métteurs, ingénieurs	47	6.3		
Techniciens	245	32.8		
Dessinateurs	3	0.4		
Employés de bureau et personnel commercial	290	38.8		
Sous-total	747	100.0		40.4
Contremaîtres	86			4.6
Maçons-briqueteurs	86	14.0		
Tailleurs de pierre	1	0.2		
Charpentiers/menusiers	150	24.4		
Peintres	12	2.0		
Plâtriers	2	0.3		
Plombiers et chauffagistes	45	7.3		
Electriciens	25	4.1		
Grutiers	13	2.1		
Conducteurs d'engins	37	6.0		
Ferrailleurs	35	5.7		
Bétonneurs	34	5.5		
Mécaniciens	36	5.8		
Autres OQ	139	22.6		
Sous-total OQ	615	100.0	61.0	33.3
OS	400		49.0	21.7
Sous-total ouvriers	1015		100.0	55.0
Total	1848			100.0

1.1.2. La multicom pétence des entreprises g n rales

Même les petites entreprises n'chappent pas à cette tradition du "tout corps d'état". Le builder D qui a un chiffre d'affaires de 250.000 livres. Il emploie 11 personnes:

- 1 directeur
- 1 assistant technique
- 1 employée de bureau
- 1 contremaître (maçon-briqueteur)
- 2 plombiers
- 1 menuisier
- 1 plâtrier
- 1 peintre
- 1 manoeuvre
- 1 apprenti.

Dans cette entreprise, cinq corps de métiers sont représentés, ce qui se retrouve chez la plupart des builders.

1.1.3. La spécialisation par métier

Dans les entreprises spécialistes, la tradition est au corps de métier unique. Elles sont spécialisées à partir de la qualification de leur main-d'oeuvre et, la plupart du temps, elles n'utilisent qu'une seule catégorie d'ouvriers qualifiés, soit des maçons-briqueteurs, soit des plombiers, soit des électriciens. C'est le cas de toutes les entreprises spécialistes qui ont fait l'objet de cette enquête. Les différences ont plutôt porté sur les modes de gestion de main-d'oeuvre par le salariat ou par le travail "indépendant".

1.2. Les nouvelles politiques de l'emploi: vers une sous-traitance en cascade de la main-d'oeuvre

1.2.1. La recherche de flexibilité des grandes entreprises et la réduction de leurs effectifs ouvriers: l'extériorisation du risque

Dans les grandes entreprises, les politiques de diversification des activités ont été élaborées dans la perspective d'une recherche de flexibilité optimale par le développement d'une politique de sous-traitance

de la main-d'oeuvre:

(Contracts manager, entreprise H)

... "Nous sommes maintenant complètement orientés vers la sous-traitance (completely subcontracting orientated). C'est bien mieux pour nous que quelqu'un d'autre se charge de licencier les ouvriers quand le chantier se termine. Maintenant tous nos grands chantiers fonctionnent comme ça.

Une fois que l'on a obtenu le contrat, le travail à faire est divisé selon les corps de métier, charpente, maçonnerie, etc. On lance ensuite un appel d'offre pour chaque spécialité. Plusieurs propositions nous parviennent en retour. On discute alors pour savoir qui aura quoi. L'entreprise, qui obtient le marché dans sa spécialité fournit toute la main-d'oeuvre nécessaire. Elle doit s'adapter à notre plan de travail. L'avancement des travaux est vérifié toutes les deux ou trois semaines.

Nous avons gardé des ouvriers directement employés par l'entreprise pour qu'ils s'occupent des chantiers plus petits ou spéciaux, comme par exemple le réaménagement de cet hôtel qui a voulu garder son activité pendant les travaux. Cela nous permet une plus grande souplesse. Dans certaines circonstances, cela permet aussi de ne pas être à la merci d'une entreprise spécialiste qui ferait défaut aux engagements pris"....

Cette politique de sous-traitance conduit à la réduction des effectifs ouvriers sans avoir de baisse d'activité et surtout à un changement profond dans la structure de la main-d'oeuvre. D'après nos données, dans l'entreprise H, il y a eu une réduction de 58,5% d'ouvriers au cours de ces cinq dernières années. Ce phénomène est encore plus fort avec les ouvriers qualifiés (-63,7%) (voir tableau 4). L'encadrement a au contraire progressé: les cadres et ETAM de 2,4% et les contremaîtres de 41,2%. Au cours de cette période la structure de l'entreprise s'est inversée: le taux d'encadrement est passé de 45% (contremaîtres compris) à 68%. Augmentation de l'encadrement et forte diminution du personnel d'exécution, la baisse globale des effectifs est considérable et proche de 30%. Ces chiffres mettent en lumière le développement d'une politique de réorganisation des activités et de restructuration de la main-d'oeuvre

salariée, par le développement de la prescription et l'accroissement de la sous-traitance dans un phénomène d'extériorisation de la main-d'oeuvre parallèlement au maintien d'un noyau ouvrier permanent permettant de pallier les inconvénients de la sous-traitance(8).

Tableau 4 : Evolution de la structure de l'emploi dans une grande entreprise britannique (1980-1984)

	1980		1984		1980-84	
	nb	%	nb	%	nb	%
Cadres ETAM	747	40,4%	765	58,5%	+18	+2,4%
Contremaîtres	86	4,6%	124	9,5%	+38	+41,2%
OQ	615	33,3%	223	17,0%	-392	-63,7%
OS	400	21,7%	198	15,0%	-202	-50,5%
Total ouvriers	1015	55,0%	421	32,0%	-594	-58,5%
TOTAL	1848	100,0%	1310	100,0%	-538	-29,1%

1.2.2. Les entreprises sous-traitantes et le développement du faux travail indépendant.

Les entreprises spécialistes ont trouvé, à leur tour, le moyen de réduire les contraintes du salariat. Tout en assurant l'approvisionnement en main-d'oeuvre des entreprises générales, elles ont reporté le risque sur les travailleurs eux-mêmes en développant ce qui peut être considéré comme la sous-traitance de la sous-traitance: elles ont utilisé le "travail indépendant". La plupart des ouvriers de ces entreprises sont "self employed" (SE): ils ont le statut d'indépendant, mais ils travaillent à plein temps pour l'entreprise (9). Cette pratique s'est considérablement développée au cours de ces dernières années. Elle permet d'échapper aux

lois sur le travail salarié et aux règles syndicales. Cela représente une perte des avantages acquis à travers le salariat (10).

Les syndicats n'ont pas d'emprise sur cette nouvelle catégorie d'ouvriers, ce qui affaiblit considérablement leurs moyens de pression sur le patronat et limite leur capacité de négociation. La flexibilité est maximale: en cas de récession l'entreprise diminue son activité sans avoir à entamer des procédures de licenciement; en cas de surcharge de travail, elle embauche des ouvriers indépendants ou propose des heures supplémentaires à ceux qu'elle utilise déjà et ceci dans des limites bien supérieures à ce que l'on observe habituellement avec le salariat. Parmi les self employed interrogés, beaucoup apprécient de pouvoir faire des semaines de 60 heures quand c'est possible. Mais ces nouvelles procédures de gestion de la main-d'oeuvre suppose l'existence d'ouvriers disponibles sur le marché du travail et non un état de plein emploi. C'est bien le cas depuis 1980, puisqu'en 3 ans la réduction du nombre d'emplois salariés dans le bâtiment a mis au chômage près de 200.000 ouvriers (11). Une partie d'entre eux a pu réintégrer le marché de l'emploi par la voie du travail indépendant.

Ce phénomène est explicite à travers l'analyse de la main-d'oeuvre des entreprises spécialistes. On prendra l'exemple de cette entreprise de gros oeuvre qui avait déclaré employer cent cinquante maçons-briqueteurs et une cinquantaine de manoeuvres. L'analyse des documents comptables révèle que seulement 23 ouvriers qualifiés sont salariés et 127 sont "indépendants"; parmi les ouvriers spécialisés 2 sont salariés et 46 sont "indépendants". Au total, seulement 12,6 % de la main-d'oeuvre de cette entreprise est salariée (voir tableau 5). Cette entreprise qui a eu une augmentation considérable de son activité et quadruplé son chiffre d'affaires depuis 1980. Elle a créé quelques emplois salariés en embauchant 9 ouvriers qualifiés supplémentaires entre 1982 et 1985 mais elle a surtout fait appel à des travailleurs indépendants: 93 ouvriers qualifiés et 30 ouvriers spécialisés ont été "embauchés". Au total, dans cette entreprise, les emplois salariés ont progressé de 56% et les emplois indépendants de 246% (voir tableau 5).

Ce phénomène a été mis en évidence grâce à l'enquête auprès des

entreprises spécialistes. Mais il a été massivement nié par les représentants des grandes entreprises qui ont presque toujours déclaré que les ouvriers des entreprises sous-traitantes sont en situation d'emploi salarié. Si on leur demande s'ils ont consulté les documents leur permettant de connaître exactement le statut de ces ouvriers, la réponse est le plus souvent: "non". En fait, il semble qu'ils préfèrent ne pas savoir ce qui se passe puisque ce n'est plus de leur responsabilité. Pourtant nous verrons que ces faits ont des conséquences importantes sur les politiques de formation et l'avenir de la formation professionnelle au Royaume-Uni.

Tableau 5: Le développement de la sous-traitance des ouvriers dans une entreprise spécialiste (1982-1985)

	1982	1985	1982-1985	
Directeurs	2	2	=	
Ingénieurs	0	2	+2	
Employés	1	1	=	
Total cadres/ ETAM	3	5	+2	
OQ	14	23	+9	+64%
OQ (SE)	34	127	+93	+273%
Total OQ	48	150	+102	
OS	2	2	=	
OS(SE)	16	46	+30	+188%
Total OS	18	48	+30	
Total ouv. sal.	16	25	+9	+56%
Total ouv. (SE)	50	173	+123	246%
Total Ouvriers	66	198	+132	+200%
TOTAL	69	203	+134	

1.3. Les limites de la flexibilité

D'un côté, elles sont inhérentes aux inconvénients de la sous-traitance ce qui se traduit, comme nous l'avons vu, par le maintien d'un noyau réduit d'ouvriers au sein des grandes entreprises. Mais de l'autre côté, cela se double d'un phénomène plus paradoxal.

1.3.1. Les paradoxes d'une situation de domination: les écarts de rémunération

Même s'ils sentent confusément qu'à long terme et collectivement cette pratique du non-salariat peut se retourner contre eux, pour l'instant les ouvriers indépendants interrogés semblent plutôt satisfaits. Comment cette adhésion peut-elle exister? Le point central semble être la question du salaire.

Dans les grandes entreprises on observe une politique de stabilisation d'un noyau réduit d'ouvriers, stabilisation qui est obtenue par l'accumulation des avantages acquis (retraites, maladie, intempéries, conditions de travail, promotion interne, etc.). Mais ils ont des salaires relativement réduits. D'après notre enquête, les ouvriers qualifiés salariés d'une grande entreprise sont payés en moyenne 5 à 15% au dessus des grilles de salaires négociées dans la branche, alors que dans les entreprises spécialistes on observe des rémunérations de 35% jusqu'à 85% au dessus des accords de branche. En comptant les possibilités élargies d'heures supplémentaires, charges sociales déduites, les écarts de rémunération entre les ouvriers salariés d'une grande entreprise et les ouvriers "indépendants" d'une entreprise spécialiste peuvent aller du simple au double. L'attraction exercée par les entreprises spécialistes est un thème qui a été spontanément abordé dans presque tous les entretiens: "elles attirent hors des grandes entreprises les bons ouvriers et les autres en leur proposant des rémunérations plus élevées". Mais ces observations sont restreintes et ne permettent pas de présager du maintien de ce niveau de rémunération pour les ouvriers indépendants.

1.3.2. Le rapport nationaux/immigrés: une réserve de main-d'oeuvre peu extensible

Les formes d'assouplissement du rapport salarial que nous venons d'analyser prennent place dans une histoire de la main-d'oeuvre propre au

Royaume-Uni où, contrairement à d'autres pays d'Europe et la France en particulier, les ouvriers du bâtiment sont en très grande majorité des nationaux, même dans le gros oeuvre et dans les emplois à faible niveau de qualification. D'après l'enquête de l'OPCS la proportion d'immigrés dans le bâtiment est à peine supérieure à 10% (12). Nous rappellerons que cela n'a pas toujours été le cas puisque les Irlandais ont, un temps, joué le rôle de réserve de main-d'oeuvre bon marché pour les travaux pénibles. Mais, cela se passait au siècle dernier (13).

1.3.5. L'affaiblissement du pouvoir syndical et la dé-salarisation

Ainsi que nous l'avons évoqué dans l'introduction générale, le bâtiment britannique a connu une organisation ouvrière importante avec un pouvoir syndical puissant, même dans le bâtiment: le taux de syndicalisation atteignait atteint 46% en 1948, ce qui le mettait presque à égalité avec le secteur manufacturier (51%)(14). Cette syndicalisation a fortement baissé, mais cela s'est produit essentiellement entre 1948 et 1968 puisque les taux sont descendu aux alentours de 30% pour s'y maintenir jusqu'à nos jours.

La recherche de flexibilité de la main-d'oeuvre passe par des stratégies visant à contourner les organisations ouvrières qui, bien qu'elles-mêmes soient en crise, ne sont encore complètement déstructurées (15).

Aussi bien dans les grandes entreprises à main-d'oeuvre réduite que dans les entreprises sous-traitantes sans salarié, on observe le détournement des systèmes de protection ouvrière avec une extériorisation du risque et une maximisation de la flexibilité de la main-d'oeuvre par l'atomisation. Mais cette flexibilité trouve ses limites du fait de l'existence d'une réserve de main-d'oeuvre peu extensible: si le rapport salarial se dégrade du point de vue social, pour l'instant les rémunérations pratiquées semblent attirer la main-d'oeuvre hautement qualifiée du côté de la sous-traitance. Ces contradictions peuvent évoluer de différentes manières et il est bien difficile d'en préjuger. Néanmoins, elles ont déjà des conséquences importantes sur le système de formation en entreprise et sur le développement à long terme des dispositifs de formation (voir infra).

2. Les politiques de formation

2.1. Une tradition de formation des ouvriers qualifiés dans les grandes entreprises

Tableau 6: Les effectifs en formation initiale dans une grande entreprise, par corps de métier, 1983

	Ouvriers Qualifiés	Apprentis, Stagiaires	Ratio App./OQ	%
Maçons/briqueleurs	67	33	1/2	49%
Charpentiers/menuisiers	462	66	1/14	7%
Peintres	13	1	1/13	8%
Plâtriers	73	14	1/5,2	19%
Plombiers/chauffagistes	25	9	1/2,8	36%
Electriciens	98	21	1/4,6	21%
Total	738	144	1/5,1	20%

Dans cette grande entreprise, les stagiaires et les apprentis, tous métiers confondus, représentent 20% du nombre d'ouvriers qualifiés, en 1983. Ces chiffres élevés vont probablement surprendre le lecteur français. Cette grande entreprise participe d'une manière très active au processus de formation à la fois sur le plan qualitatif par les modules de formation utilisés et quantitatif par le nombre de jeunes concernés.

L'hypothèse, qui vient immédiatement à la vue de ces chiffres, est que cette entreprise est probablement un cas exceptionnel et se situe largement au-delà des normes et des quotas de formation britanniques.

Les moyennes nationales peuvent être calculées à partir des statistiques

produites par le Construction Industry Training Board (tableau 7). Leur analyse montre que cette grande entreprise du bâtiment se situe au contraire dans les normes britanniques où le quota apprentis/ouvriers est de 21%, en 1983, dans les principales professions du bâtiment.

Il y a donc une situation radicalement différente par rapport à ce que l'on observe de la formation dans les entreprises françaises du bâtiment. Au Royaume-Uni cela correspond:

- à la structure transversale des grandes entreprises qui ont une tradition d'emploi dans l'ensemble des corps de métiers;
- à une tradition d'investissement direct dans la reproduction de cette main-d'oeuvre.

2.2. Une situation en forte transformation

Les chiffres nationaux montrent une situation qui est en train de se détériorer avec une baisse considérable des effectifs en formation: moins 11.600 stagiaires-apprentis, soit -20%, les effectifs étant passés de 57.800 en 1980 à 46.200 en 1983 dans les principales professions du bâtiment.

Néanmoins, ces chiffres sont loin d'être exhaustifs car ils sont calculés à partir des "levy returns" qui sont des formulaires remplis par les entreprises soumises à l'impôt sur la formation professionnelle, les plus petites en étant exclues. Dans le levy return se trouve le détail de la main-d'oeuvre salariée. D'après le rapport annuel du CITB, en 1983-1984, elles sont environ 30.000 entreprises à être imposées. Le répertoire des entreprises du Construction Industry Training Board comprend 51.000 noms. Ainsi, dans le meilleurs des cas, les statistiques du CITB ne tiennent pas compte des quelques 110.000 petites entreprises restantes et répertoriées par le ministère de l'Environnement.

Il est très fréquent d'entendre dire, au Royaume-Uni, que les petites entreprises ne forment pas. Cela ne correspond pas du tout à l'enquête que nous avons faite en 1981-1982, ni à celle-ci. Nous avons trouvé que 30%

des apprentis étaient dans des petites entreprises, ce qui est loin d'être négligeable (voir supra). Les entretiens avec les patrons de petites entreprises montrent qu'ils forment des jeunes et qu'ils estiment que cela fait partie de leurs responsabilités au même titre que les grandes entreprises, mais la plupart du temps ils ne sont pas en contact avec le Construction Industry Training Board. Du fait qu'ils ont un ou plusieurs apprentis, ils pourraient recevoir une indemnité (grant) de la part du CITB. Mais ils y renoncent car les sommes obtenues ne compenseraient pas, à leur avis, le temps perdu à remplir les papiers et à faire les démarches.

Les chiffres nationaux, qui montrent une forte baisse, ne peuvent donc pas rendre compte avec précision des transformations profondes qui sont en train de se produire, notamment un déplacement de la formation vers les petites entreprises. Néanmoins, tous les entretiens le montrent, les grandes entreprises cherchent à conserver un contrôle direct sur la formation à travers une organisation particulière des clauses de sous-traitance. Ces aspects font partie intégrante des nouvelles formes de gestion de la main-d'oeuvre qui tentent de contrôler son usage et sa reproduction sans les gérer directement.

Tableau 7: Les effectifs en formation initiale dans les principaux métiers du bâtiment par rapport aux effectifs ouvriers, 1980-1983, Grande-Bretagne

	1980				1983			
	Ouvr.	Appr.	ratios	%	Ouvr.	Appr.	ratios	%
maçons-briqueleurs	38600	8700	1/4,4	23	31700	6700	1/4,7	21
charpentiers-men.	82100	16600	1/4,9	20	73000	13800	1/5,3	19
Peintres	39500	6600	1/6	17	32800	5000	1/6,6	15
Plâtriers	10400	1600	1/6,5	15	8300	1300	1/6,4	16
Plombiers/chauf.	38400	10300	1/3,7	27	34500	8800	1/3,9	26
Electriciens	38600	14000	1/2,8	36	35800	10600	1/3,4	30
	247600	57800	1/4,3	23	216100	46200	1/4,7	21

Source: établi à partir des estimations du CITB (levy returns)

2.3. Le devenir incertain de la formation en entreprise des futurs ouvriers qualifiés

La réduction des effectifs ouvriers directement employés par les grandes entreprises va dans le sens d'une extériorisation de la main-d'oeuvre qui reporte la responsabilité physique de la formation sur les entreprises sous-traitantes. Les grandes entreprises essayent d'en garder le contrôle par le biais de clauses particulières au moment de la signature des marchés, obligeant, notamment, les sous-traitants à prendre sur le chantier une partie des apprentis salariés par la grande entreprise. Mais cette translation n'est pas aussi simple pour deux raisons principales.

La première tient au resserrement des contraintes de productivité pour les entreprises sous-traitantes et concerne leur main-d'oeuvre salariée et indépendante. Le travail indépendant comprend une forme de paiement à la tâche qui n'encourage pas les ouvriers à s'occuper des jeunes en formation à leurs côtés.

Le devenir de la formation dans les petites entreprises semble donc particulièrement aléatoire. De plus, comme nous le verrons plus loin, la formation dans les petites et les grandes entreprises n'est pas la même du point de vue de l'apprentissage social et de l'apprentissage technique. Elle ne remplit ni les mêmes fonctions sociales, ni les mêmes fonctions économiques.

La seconde tient à un problème de financement de la formation professionnelle initiale qui est particulière au Royaume-Uni. Le système de taxation est calculé "per capita", c'est-à-dire en fonction du nombre de travailleurs salariés dans l'entreprise selon leurs qualifications.

Par le processus d'extériorisation de la main-d'oeuvre et de détournement du mode de déclaration du "labour only", qu'il serait trop long de développer ici, les ressources collectées par le CITB auprès des entreprises risquent de baisser ou tout au moins de stagner. Mais l'on observe un relais financier de la part de l'Etat à travers la Manpower Service Commission (MSC) et l'implantation du nouveau dispositif de formation, le Youth Training

Scheme, YTS (voir infra). Cette dépendance financière vis-à-vis d'un organe central et intersectoriel tel que la MSC est en train de profondément transformer les modalités de la formation professionnelle dans le bâtiment, en introduisant une logique d'interchangeabilité qui ne correspond pas à la logique sectorielle, même du point de vue des grandes entreprises du bâtiment.

Ces contradictions deviennent d'autant plus aiguës que les grandes entreprises ont tendance à désinvestir le processus de formation d'un point de vue physique et financier. Mais, cela ne veut pas dire abandon de leurs prérogatives ni de leur volonté de continuer à contrôler, même si c'est par d'autres voies, le processus de formation. On observe ainsi le maintien d'un discours sur la nécessité de la formation alternée, discours qui se concrétise, comme nous l'avons vu, par l'apparition d'une prescription en matière de formation de la part des grandes entreprises sur les entreprises sous-traitantes, mais aussi par un rôle important dans l'instauration des nouveaux plans de formation (voir infra). Cela ne va pas sans provoquer une tension accrue entre les entreprises générales et les entreprises sous-traitantes.

La diminution des effectifs ouvriers dans les grandes entreprises et l'externalisation de l'exécution qui se traduisent par une prolifération de petites entreprises risquent d'entraîner le Royaume-Uni vers une formation alternée reposant sur des petites entreprises avec tous les aléas que cela suppose et que l'on a pu maintes fois observer en France.

Le Construction Industry Training Board semble être en mesure toutefois de pallier un certain nombre de ces contradictions en mettant au point une formation intensive alternée, où la qualité de la formation ne dépend plus autant de la formation délivrée par l'entreprise mais de celle qui est mise en oeuvre sur les lieux de formation. Il semble donc que si cette tendance se poursuit sous l'égide du CITB, il y ait un processus d'externalisation de la formation par rapport aux lieux de production, sans que l'on observe, comme en France, un enfermement d'une grande partie de la formation initiale dans l'appareil scolaire (cette question est largement reprise ultérieurement, voir chap. 3, part.III).

Chapitre 2

Les entreprises en France

éléments de comparaison avec le Royaume-Uni

LA RESTRUCTURATION

1. L'évolution du secteur: les effets de la crise

1.1. Des points de convergence entre les deux pays, masquant des histoires différentes

1.1.1. Des similarités structurelles

Si l'on compare les structures du bâtiment selon la taille des entreprises, une similarité structurelle apparaît, avec dans les deux cas une proportion massive (plus de 95%) de petites unités de production: en 1983, en France, 96,4% des entreprises ont de 1 à 19 salariés, 3,3% de 20 à 99 et 0,4% plus de 100 (tableau 1); en Grande Bretagne, 96,8% des entreprises ont de 1 à 24 salariés, 2,6% de 25 à 114 et 0,5% plus de 115 salariés (tableau 1 du chapitre 4) (16).

1.1.2. De profondes différences

Cette similarité apparente recouvre au moins deux profondes différences. La première concerne le nombre d'entreprises: elles sont deux fois plus nombreuses en France qu'en Grande Bretagne (315.621 et 160.596). La seconde concerne l'évolution de la structure des secteurs.

En France, la détérioration de la situation a entraîné une diminution de 4,6% du nombre total d'entreprises entre 1978 et 1983 (331.000 à 316.000). Ce solde négatif recouvre une évolution hétérogène selon la taille des entreprises: contrairement à la tendance générale, l'artisanat a augmenté de 3,7% (284.864 à 295.349) (tableau 2).

En Grande Bretagne, au cours de la même période, l'accroissement du nombre total des entreprises est sans commune mesure: + 75,5%. Il est passé de 92.000 en 1978 à 161.000 en 1983. Le secteur est en train de se restructurer avec une prolifération des petites entreprises et une réduction des autres catégories d'entreprises (voir supra). Ce phénomène a été analysé en termes de restructuration du secteur privilégiant la flexibilité des outils de production et de la main-d'oeuvre par la sous-traitance (17). Cette bipolarisation du secteur s'est amorcée en 1978. Auparavant le nombre des petites entreprises était stable avec une légère tendance à la baisse.

Bien que de beaucoup plus faible amplitude ce mouvement de bipolarisation du secteur est également observé en France, avec l'accroissement du nombre des entreprises artisanales et la diminution des PME (18).

1.1.3. Vers une plus grande flexibilité

L'analyse de l'évolution du secteur montre une bipolarisation qui a des aspects similaires dans les deux pays avec la multiplication des petites unités de production et le développement du travail faussement indépendant (voir supra)(19). Mais le phénomène est encore plus intense au Royaume-Uni.

Cette tendance commune laisse supposer, en France, des politiques d'entreprise et des modes de gestion de la force de travail plus ou moins semblables à ceux observés au Royaume-Uni où prédomine la recherche d'une plus grande flexibilité de l'appareil de production et de malléabilité de la main-d'oeuvre.

Tableau 1: Les entreprises du BTP en France par taille et sous-secteurs (1983)

	1 à 19		20 à 99		+ 100		Total	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Travaux Publics	12.805	86,9%	1.584	10,7%	351	2,4%	14.740	100%
Gros oeuvre	80.120	95,2%	3.542	4,2%	472	0,6%	84.134	100%
Second oeuvre	211.437	97,5%	4.933	2,3%	377	0,2%	216.747	100%
TOTAL	304.362	96,4%	10.059	3,2%	1.200	0,4%	315.621	100%

Source: EAE, Ministère de l'Urbanisme et du Logement.

Tableau 2: Evolution de la structure du BTP en France, par taille d'entreprise (1978-1983)

	1978 (1)		1983		1978-83	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
1 à 19 (2)	317.447	96,0%	304.362	96,4%	-13.085	-4,1%
20 à 99	11.760	3,6%	10.059	3,2%	-1.701	-14,5%
+ 100	1.506	0,4%	1.200	0,4%	-306	-20,3%
TOTAL	330.713	100,0%	315.621	100,0%	-15.092	-4,6%

(1) voir tableau 3

(2) Dans cette catégorie les entreprises artisanales (1 à 10 salariés) ont augmenté de 3,7% passant de 284.864 en 1978 à 295.349 en 1983. Mais le solde des entreprises de 1 à 19 salariés reste néanmoins globalement négatif.

Source: EAE, Ministère de l'Urbanisme et du Logement.

2. La mutation des entreprises: contrôle et sous-traitance

2.1. Les grandes entreprises du bâtiment

2.1.1. Entreprise générale et spécialiste du gros oeuvre

Les grandes entreprises interrogées sont des entreprises générales par leur contrôle du marché et leur position de donneurs d'ordres par rapport aux entreprises sous-traitantes, ce sont aussi des entreprises spécialistes puisqu'elles font la partie des travaux relevant uniquement du gros-oeuvre:

(Le directeur régional d'une grande entreprise du bâtiment)

..."Nous exécutons le gros oeuvre, tout ce qui est béton. Nous exécutons une partie des maçonneries, une partie des cloisons, doublages, isolations, plâtreries et c'est tout. Le reste est sous-traité, tous les corps d'état autres que notre métier de base: le gros oeuvre. C'est ce que l'on trouve dans toutes les entreprises générales."...

2.1.2. Vers une diversification des activités et le développement de la sous-traitance

Le champ d'activité de ces entreprises s'est nettement diversifié avec la crise.

Par exemple l'entreprise S était exclusivement orientée vers les travaux neufs pour des chantiers de grandes dimensions, logements collectifs, bâtiments publics et privés, locaux industriels et commerciaux. Maintenant, elle intervient dans la réhabilitation et le pavillon, mais sur le mode de la sous-traitance:

..."Les entreprises qui faisaient du neuf ne mélangeaient pas les genres. Depuis deux ans on fait de la réhabilitation, comme tout le monde. Avant il y avait vraiment des spécialistes de la réhabilitation. Avec la diminution du volume du neuf on a cherché une nouvelle orientation. Maintenant nous faisons aussi du pavillon. On en avait fait il y a longtemps, puis abandonné. Mais on sous-traite toute la réhabilitation et le pavillon, même la

maçonnerie."...

Cette diversification permet de maintenir le niveau du chiffre d'affaires: ...*"Ce serait la chute continuelle de notre chiffre d'affaires, s'il n'y avait que du neuf. On arrive à se maintenir avec la réhabilitation et le pavillon."*...

Malgré une redistribution des territoires entre les grandes entreprises et les PME et le redéploiement des grandes entreprises vers des chantiers de plus petites dimensions, la taille des chantiers pris en charge par cette entreprise reste importante. Pour un chiffre d'affaires de 800 millions de francs, le plus petit contrat négocié est de 6 millions, soit 0,8% du chiffre d'affaires.

...*"On ne fait qu'exceptionnellement des petits contrats de 3 ou 4 millions de francs pour des petites opérations, quand un maître d'ouvrage est coincé, ça leur arrive d'être obligés de faire 10 ou 15 logements pour une commune ou autre, bon, on prend quelquefois des tous petits chantiers"....*

Mais cette notion du "petit chantier" est toute relative. On n'observe pas une gamme aussi large qu'au Royaume-Uni, où, rappelons le, une entreprise britannique qui a un chiffre d'affaires de 1.800 millions de livres s'occupe aussi de petits chantiers de 20.000 livres, soit 0,001% du chiffre d'affaires. En France l'éventail des contrats est loin d'être aussi grand puisque le plus petit contrat descend rarement au dessous de 0,8% du CA (voir supra).

2.1.3. La recherche de plus-value en amont de la construction: le montage d'affaires

Contrairement au Royaume-Uni où la ligne de démarcation, entre le maître d'ouvrage et le maître d'oeuvre est fluctuante, où l'entreprise peut être les deux, en France la frontière est fortement marquée. Mais elle commence à être détournée avec le "montage d'affaires".

C'est une nouvelle activité qui se développe:

...*"On achète un terrain, on monte un projet avec un architecte,*

Jusqu'au permis de construire. A partir de là on va voir un promoteur (assurance, banque ou autre). On lui vend le terrain et le projet. Ensuite on ne fait que les travaux. Ce n'est pas notre vocation d'être promoteur, d'abord parce que l'on ne veut pas faire de concurrence à nos propres clients. Vous ne verrez jamais notre entreprise ou ses filiales construire et vendre pour son propre compte, on repasse toujours par un investisseur."...

Ce n'est pas nécessaire de procéder de cette manière au Royaume-Uni où les activités d'investissement des entreprises générales ne sont pas exclusives de la gestion de biens, ni de l'exécution des travaux (voir chapitre 4).

A la différence du "managment fees", l'entreprise générale dans le montage d'affaires se réserve une part de l'exécution des travaux. En France, structurellement il ne devrait pas se produire les mêmes conséquences sur la gestion de la main-d'oeuvre, les grandes entreprises gardant leur activité de gros oeuvre.

Le montage d'affaires est considéré comme une activité d'avenir:

..."En 1986 une bonne amélioration est prévue du fait du développement du montage d'affaires."...

Cette nouvelle activité est caractéristique d'une intervention dès l'offre de construction et d'un processus de centralisation de la capacité de décision par un contrôle accru des opérations d'investissement (achat des terrains), de conception (réalisation du projet) et d'exécution du marché. Cela va donc dans le sens de l'accentuation de la prescription sans que se posent pour ces entreprises de nouveaux problèmes de gestion de main-d'oeuvre, ceux-ci étant répercutés sur les entreprises sous-traitantes.

Dans les cas observés, la diversification des activités et des modes d'intervention des entreprises générales est accompagnée par un déplacement en amont des interventions dans le procès de production. La capacité de contrôle de ces entreprises s'en trouve accentuée puisqu'elles

organisent la sous-traitance, en se réservant la part des travaux qui les intéressent:

... "On sous-traite le reste. On négocie le contrat avec le client et on organise complètement la sous-traitance. Pour le Maître d'ouvrage nous sommes le seul et unique interlocuteur. On s'engage à fournir pour un délai de, pour un montant de, une opération clés en main. On a la mission complète. Nous faisons la conception technique et nous contrôlons l'ensemble de l'exécution. Avant on n'intervenait pas du tout sur le projet. Maintenant avec le montage d'affaires c'est différent."

Il y a donc un net élargissement de la capacité de contrôle exercé par les entreprises générales sans nouvel investissement en main-d'oeuvre de leur part.

2.2. Les spécialistes

Parmi les spécialistes nous avons observé un double phénomène de diversification des activités et de développement de l'expertise.

2.2.1. L'élargissement du champ d'activité et la réduction des marges

L'entreprise G (entreprise moyenne de gros oeuvre) était spécialisée dans la réhabilitation. Elle a récemment diversifié son activité et pris des chantiers de différentes natures pour faire face à une baisse d'activité et à une réduction des marges bénéficiaires: elle est dans un créneau où la concurrence s'est considérablement développée, puisque les entreprises, qui auparavant ne faisaient que du neuf ont investi ce secteur (voir supra). Pour répondre à la concurrence l'entreprise a dû développer son bureau d'études des prix:

... "Avec la récession on se trouve à 20 entrepreneurs sur le même marché. On a été obligé de forcer sur l'étude des prix. Mais c'est un cercle vicieux, nos frais généraux sont énormes. C'est plus de la concurrence, celui qui obtient un marché c'est celui qui a fait une erreur. Il a côté en dessous du coût!"...

2.2.2. Le développement de l'expertise et la sous-traitance de l'exécution

L'entreprise C (CA 160 millions de francs et 170 salariés en 1984) a opté pour une politique d'expertise dans le domaine du chauffage avec le développement d'un bureau d'études et de conception. Auparavant spécialisée dans l'installation thermique (depuis les immeubles collectifs jusqu'au conditionnement de grandes tours ou d'usines), elle a modifié son activité principale avec la récession du marché dès 1971-1972 pour diversifier ses activités et s'orienter vers la prestation de service et la réhabilitation d'ensembles thermiques complets. Son chiffre d'affaires n'a pas diminué mais:

... "Il y a eu un virage à 180° de l'installation vers l'exploitation. Notre vocation de base est devenue le service, la maintenance, le réglage et la conception, les travaux de conversion."...

Du point de vue de sa main-d'oeuvre cette entreprise emploie surtout des électromécaniciens et quelques monteurs. Les travaux neufs sont confiés à 90% à des petites entreprises sous-traitantes:

... "Nous louons la main-d'oeuvre en somme."...

L'entreprise approvisionne les chantiers en matériel et assure toute la maîtrise technique, encadrement, étude et responsabilité.

Pour parer aux fluctuations saisonnières inhérentes aux activités de l'entreprise, les dirigeants ont peu à peu remplacé la main-d'oeuvre directe par la main-d'oeuvre sous-traitée:

(Le directeur du bureau d'études)

... "Les travaux dans la partie thermique sont des ouvrages extrêmement saisonniers. A partir de mai nous faisons le plein des travaux. Pendant l'hiver nous avons un organigramme figé. Nous arrivions à faire faire quelques travaux d'entretien à nos monteurs mais ça se passait plus ou moins bien. Nous enregistrions des pertes. Maintenant nous avons un organigramme de matière grise plutôt que de paires de bras. Ça nous permet de mieux maîtriser les charges de l'entreprise. Il y a une prolifération de petits artisans, parce que beaucoup d'entreprises ont la même réflexion. Ce sont des gens qui travaillent individuellement quelquefois pour

deux ou trois entreprises comme la nôtre. Ils vont travailler pour nous pendant deux mois, après ce sera pour un de nos confrères. Les coups de tabac ne se situent plus dans nos entreprises à nous. On rééquilibre par ce phénomène de sous-traitance."

Avec cette entreprise on retrouve le même phénomène d'extériorisation du risque que celui qui a été observé au Royaume-Uni. Le principe est le même. Il s'agit de faire appel à un volant de main-d'oeuvre extérieure, précarisée et disponible, ici sous la forme de faux-artisans, en gardant toutefois un noyau stable d'ouvriers, noyau réduit à l'extrême pour exécuter des travaux d'appoint. Cette bipolarisation de main-d'oeuvre garantit à l'entreprise une flexibilité maximum:

..."On a même été jusqu'à envisager que nos électromécaniciens, et les quelques monteuses que nous avons, puissent être aussi des artisans. Mais ce n'est qu'une philosophie, pour l'instant, sur laquelle nous avons travaillé. Ce n'est pas simple à gérer. Pour l'instant on n'est pas prêt. Et puis on a quand même gardé quelques monteuses, car parfois pour les travaux d'installation urgents, un robinet, une pompe on peut être beaucoup plus rapides avec nos garçons plutôt que d'avoir à dépendre de la sous-traitance."...

LA MAIN-D'OEUVRE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

1. Les grandes tendances de l'évolution de l'emploi

Il est possible de les caractériser à partir de quatre indicateurs principaux que nous rappellerons brièvement dans cette étude: la progression du taux d'encadrement, la réduction des effectifs ouvriers, la précarisation de la main-d'oeuvre, les rapports nationaux/étrangers.

1.1. L'augmentation du taux d'encadrement

L'augmentation du taux d'encadrement est une des caractéristiques communes de l'évolution structurelle du bâtiment dans les deux pays (20). Elle est observable au niveau de l'entreprise: c'est le cas de l'entreprise S en France qui a vu ses effectifs cadres/ETAM augmenter, les taux d'encadrement passant de 31,4% à 34,1% entre 1982 et 1984 (tableau 3). Elle est également observable au niveau national comme le montrent les données de la Caisse nationale de Surcompensation (21). Ce phénomène est en étroite relation avec les stratégies des entreprises visant à développer leurs interventions en amont de la production ce qui comporte aussi une nécessaire gestion de la sous-traitance, avant, pendant et à la réception du chantier.

1.2. La réduction des effectifs ouvriers

Nous avons vu comment la réduction des effectifs ouvriers pouvait être radicale dans les grandes entreprises britanniques. En France cette tendance existe aussi: par exemple dans l'entreprise S, les effectifs ouvriers ont baissé de près de 10% entre 1982 et 1984 (tableau 3). Mais cela recouvre une forte disparité: en fait ce sont essentiellement les ouvriers non-qualifiés qui sont touchés avec une réduction de près du tiers, pendant que le nombre des ouvriers qualifiés (chefs d'équipe, OHQ, OQ) reste relativement stable (22).

Ces fortes diminutions d'effectifs ne sont pourtant pas, pour l'instant, comparables avec celles observées dans les grandes entreprises britanniques. Cela vient du fait que la pratique du "management fees" comporte une politique de sous-traitance complète, alors que les entreprises générales françaises tout en ayant une politique de contrôle accru du marché continuent à se réserver une part d'intervention dans la production avec l'exécution du gros oeuvre.

Tableau 3: Evolution de la structure de la main-d'oeuvre dans une entreprise générale française (1982-1984)

	1982		1984		Evolution	
Cadres/ETAM	2272	31,4%	2313	34,1%	+41	+1,8%
Ouvriers	4952	68,6%	4472	65,9%	-480	-9,7%
TOTAL	7224	100,0%	6785	100,0%	-439	-6,1%

(ouvriers)						
-Chefs d'équipe /OHQ, OQ	3398	68,6%	3387	75,7%	-11	-0,3%
-Manoeuvres/OS	1554	31,4%	1085	24,3%	-469	-30,0%
-permanents	3130	63,2%	2513	56,2%	-617	-19,8%
-non-permanents (1)	1822	36,8%	1959	43,8%	+137	+7,5%
-français	3129	63,2%	2926	65,4%	-203	-6,5%
-étrangers	1823	36,8%	1546	34,6%	-277	-15,2%

(1) Contrats à durée déterminée, ou pour la durée du chantier. Les travailleurs intérimaires représentent moins de 3% de l'ensemble des effectifs mensuels. La répartition selon les niveaux de qualification ne sont pas disponibles.

Source: bilan social

1.3. La précarisation de la main-d'oeuvre

Si elle est particulièrement flagrante au Royaume-Uni avec le développement de la sous-traitance et la pratique du "self-employment",

elle est également observable en France. Si l'on continue à prendre l'exemple de l'entreprise S, on voit que les effectifs ouvriers permanents ont baissé de près de 20 % en 2 ans pendant que les non-permanents augmentaient de 7,5% (tableau 3). Le développement du travail précaire n'est pas un phénomène nouveau et il a déjà été largement étudié (23). En France il correspond à différentes situations de salariat précaire comme le travail intérimaire, l'usage de contrats à durée déterminée ou à durée de chantier, mais il correspond aussi au développement du faux travail indépendant (voir supra).

1.4. Les rapports nationaux/immigrés

Un très fort taux de travailleurs immigrés dans le secteur du bâtiment est caractéristique des modes de gestion de la main-d'oeuvre de ce secteur en France (24). Mais de profonds changements vont dans le sens inverse puisque ce sont les étrangers qui sont le plus touchés par les baisses d'effectifs.

Dans l'entreprise S par exemple les effectifs étrangers ont baissé de 15,2% en 2 ans, alors que les effectifs français ont baissé de moitié moins (tableau 3).

Mais ainsi que le montre M. Tallard au cours de la période 1974-1980 ce sont surtout les effectifs d'ouvriers spécialisés étrangers qui ont chuté: alors qu'il y avait 58,5% d'étrangers OS en 1974, il n'y en avait plus que 32% en 1980 (25).

Dans l'entreprise S que nous avons prise en exemple, on observe la présence d'environ un tiers d'étrangers sans que les données du bilan social nous permettent de connaître leur qualification. Mais d'après le Directeur régional d'une autre grande entreprise du bâtiment, la part des étrangers dans les entreprises de gros oeuvre est beaucoup plus forte:

..."Jusqu'à présent on a toujours utilisé des immigrés qui arrivaient sans aucune qualification et qui, en 3, 5 ou 6 ans, devenaient des ouvriers à peu près convenables. Parmi eux quelques uns émergeaient et devenaient chefs d'équipe, voire chefs de

chantier. Notre personnel est à 98% étranger y compris l'encadrement, y compris les chefs de chantier. Quand je dis 98% il y en a peut être quelques uns qui ont la nationalité française mais qui en fait sont d'origine étrangère. Vous n'avez qu'à aller écouter quelle langue on parle sur les chantiers. Il n'y a qu'à partir de conducteur de travaux que l'on trouve des français. Tous nos chefs de chantier sont italiens, espagnols, portugais, mais pas français."

Cette présence massive de travailleurs immigrés dans le gros-oeuvre semble devoir changer et nous allons voir que ce phénomène, doublé d'un certain vieillissement de la main-d'oeuvre, est peut-être en train de faire évoluer certaines positions adoptées par les grandes entreprises du bâtiment en matière de formation.

2. La formation professionnelle et les entreprises en France

2.1. La dichotomie des rôles: le privilège peu convoité des entreprises artisanales

La fragmentation de l'espace de formation qui a été analysée à partir des caractéristiques du système éducatif peut également s'observer dans le système productif. En effet il existe en France une polarisation avec d'un côté des entreprises artisanales sur qui reposent la presque totalité de l'apprentissage et de l'autre côté des grandes entreprises qui ont désinvesti le processus de formation initiale.

A l'opposé de ce que l'on a observé au Royaume-Uni, la tradition de la formation alternée se trouve en France dans l'artisanat avec l'apprentissage. Les pratiques de formation dans les petites entreprises vont être analysées selon les différentes dimensions du rôle formateur de la situation de travail(26) et dès à présent nous allons voir à quel point

les grandes entreprises et les PME se sont désintéressées de la formation professionnelle initiale des ouvriers qualifiés dans le bâtiment. Il nous a semblé important d'analyser le degré et les formes de ce désinvestissement. Nous avons cherché à rendre compte d'une situation telle qu'elle est actuellement tout en faisant apparaître des éléments de transformation. Ainsi que nous le verrons, des expérimentations sont en cours dans quelques grandes entreprises et, même si elles ont un caractère exceptionnel, elles sont néanmoins significatives de l'amorce d'un changement.

2.2. La formation initiale et les PME

Les entreprises du second oeuvre rejoignent, dans une certaine mesure, les PME du gros oeuvre et les grandes entreprises du fait de leur absence de participation directe au processus de formation initiale. L'argument avancé par leurs dirigeants est relatif à une organisation de la production qui ne se prête pas à la formation des jeunes. L'analyse a montré que dans des entreprises similaires au Royaume-Uni le problème venait plutôt de la mise en place d'une organisation particulière de la formation au sein de l'entreprise et donc un investissement en temps et en moyens.

Mais les PME française du second oeuvre se distinguent en partie de celles du gros-oeuvre et des grandes entreprises en ce qui concerne la reconnaissance de la formation: certains de leurs dirigeants ont manifesté leur intérêt pour la formation initiale que les jeunes reçoivent dans les LEP ou en apprentissage dans les entreprises artisanales. Par contre, comme nous allons le voir dans le gros oeuvre et partiellement dans le second-oeuvre, il existe souvent un hiatus entre un désinvestissement de la formation mais aussi une difficulté à reconnaître cette formation qui échappe au contrôle direct des entreprises.

2.3. Le désintérêt pour les différentes formes d'alternance au niveau ouvrier qualifié

Le fait que les entreprises générales s'intéressent pas ou peu à la formation initiale (formalisée) des ouvriers peut sembler être un lieu commun pour celui qui connaît bien les grandes entreprises et le gros-oeuvre en France. Pourtant cette évidence mérite d'être analysée, surtout lorsque l'on a observé le rôle des entreprises britanniques dans ce domaine.

Lors des entretiens avec des représentants des directions de grandes entreprises et de PME de ce secteur, le nombre de malentendus est frappant. Beaucoup se défendent de ne pas s'intéresser à la formation initiale des ouvriers qualifiés, mais ces termes sont souvent synonymes pour eux de formation sur le tas en cours d'emploi lorsque des ouvriers sans qualification finissent par obtenir des classifications supérieures. Ce processus se fait de chantier en chantier avec ou sans l'aide de stages de formation continue (27).

Lorsque l'enquêteur éclaircit le sens donné aux termes de formation initiale (c'est-à-dire la formation avant l'obtention d'un premier emploi) et qu'il évoque les stages en entreprise dans le cadre des formations à plein temps (séquences éducatives) ou des programmes d'insertion professionnelle (16-18 ans), ou encore l'apprentissage, la réaction est presque toujours: "Oui bien sûr nous avons des stagiaires, pas beaucoup mais nous en avons". A l'analyse il se révèle qu'il ne s'agit jamais de stagiaires de niveau V mais de stagiaires d'un niveau supérieur.

Les entreprises sont à ce point étrangères à la formation initiale que cela peut conduire à un dialogue sur le mode de la dénégation, ainsi que le montre cette réponse d'un chef d'entreprise (gros-oeuvre, 70 ouvriers) à propos des séquences éducatives:

... "Ils (les jeunes) ne peuvent pas venir en entreprise s'ils sont dans un lycée. Non il n'y en a pas (de séquences éducatives), je ne crois même pas que ça existe."...

Pourtant ce même chef d'entreprise prend des stagiaires pour le brevet de

technicien (BT), stagiaires qui lui sont envoyés régulièrement par le lycée, via la chambre syndicale. La raison qu'il invoque "ils ne peuvent pas venir en entreprise s'ils sont dans un lycée" ne résiste donc pas sur le plan logique, puisque les élèves de BT sont aussi au lycée. Sa dénégation recouvre donc probablement un blocage d'une autre nature, sans doute plus en liaison avec un manque d'informations.

La méconnaissance des stages 16-18 ans et 18-25 ans est aussi grande: "Je ne connais pas" est la réponse qui a été faite plusieurs fois. Elle est plutôt à prendre dans le sens de "je ne veux pas connaître", "ça ne m'intéresse pas", "nous ne voulons pas prendre de stagiaires de ce genre", etc.

A propos de l'apprentissage, se greffe une fausse compréhension et le malentendu est très grand. Le système actuel d'apprentissage est visiblement mal connu ce qui permet à ce chef d'entreprise d'affirmer qu'il ne trouve pas d'apprentis et que de toutes les façons il n'en prendrait pas car ils coûtent trop cher:

...**"On ne trouve plus d'apprentis. Cela fait quatre ans que je demande un apprenti à l'ANPE de (...). Pas un seul n'est venu ici à l'entreprise."**...

(S'il connaissait la filière de recrutement des apprentis, il ne s'adresserait pas à l'ANPE)

...**"Faites moi confiance que si je trouvais un apprenti normal, je ne demande pas un super-homme, très vite on lui apprend son métier et je suis sûr qu'en dix ans la progression sera remarquable dans la vie professionnelle. Les apprentis ça ne marche plus aujourd'hui, on n'en trouve plus. Maintenant ils pensent à la retraite avant d'avoir commencé à travailler.**

Il faut reprendre les vieux canons, permettre aux jeunes de venir dans les entreprises comme apprentis et les démarrer. Mais le gouvernement impose qu'on les paye presque au niveau d'un ouvrier qualifié alors qu'ils ne savent rien faire."...

(Il ne connaît visiblement pas les barèmes, même les artisans qui prennent des apprentis ne se plaignent pas des "salaires" minimales qu'ils payent aux apprentis)

..."-Connaissez-vous le barème pour payer les apprentis?

Ah oui, il n'y a qu'à demander, je l'aurai dans dix minutes.

-Connaissez-vous le CCCA?

Qu'est-ce que c'est?

-Le Comité Central de Coordination de l'Apprentissage du bâtiment et des travaux publics.

Je n'en ai jamais entendu parler."...

Il reste à se demander si cette ignorance de la formation initiale des ouvriers qualifiés et des possibilités de participation des entreprises à son déroulement est particulière à ce chef d'entreprise.

Les résultats de l'enquête tendent à indiquer le contraire: tous les entretiens montrent la même tendance dans le gros oeuvre, mis à part les artisans maçons.

Nous laisserons la conclusion à ce responsable formation d'une grande entreprise:

..."Des jeunes en dessous du niveau CÂP, ou même du niveau CÂP, on n'en prend pas. C'est une coutume simplement. On pense que c'est une coutume d'avoir des stagiaires techniciens supérieurs ou ingénieurs, mais ce n'est pas une coutume d'avoir des stagiaires ouvriers. Notre main-d'oeuvre on la trouve autrement... Dans le second oeuvre le problème est différent, il est certain que dans les corps techniques, électricité, plomberie chauffage, là les entreprises ont toujours été habituées à prendre des gens sortant d'un lycée technique, mais nous dans le gros oeuvre jamais. La question ne se posait pas. Le besoin ne se faisait pas sentir. Mais il se fera sentir un de ces jours. C'est sûr."...

Allant dans ce sens, des expérimentations ont commencé de formation "initiale" des jeunes sur les chantiers pour préparer le renouvellement de la maîtrise (28). Mais ces opérations s'adressent à des jeunes ayant, pour la plupart, déjà obtenu un CAP et suivi une formation initiale à plein temps. Ce sont donc des jeunes qui ont déjà atteint le niveau ouvrier qualifié, si l'on en croit les conventions collectives.

2.4. La non-reconnaissance de la formation initiale

Ce désintérêt, cette absence de tradition se doublent d'une absence de reconnaissance de la formation initiale qui est parfois exprimée en des termes montrant le désintérêt ou la simple ignorance mais qui sont parfois marqués par une hostilité importante à l'égard des jeunes et de l'Éducation nationale.

Plusieurs fois cette hostilité s'est manifestée au cours des entretiens: elle est souvent radicale et plutôt stéréotypée.

(à propos des jeunes en formation initiale dans les métiers du bâtiment)

... "Maintenant c'est (les jeunes) le reliquat du reliquat sur le plan scolaire, ils ne savent plus lire ni écrire ou à peine lire. Depuis 15 ans il y a une défaillance de la part des profs qui avaient ces jeunes à éduquer. Ils devraient être sanctionnés s'ils n'arrivent pas à apprendre à lire et à compter à des jeunes français qui arrivent à 16 ans sans rien. C'est désolant. Avant au moins les apprentis étaient français."

Sur un fonds de nationalisme, tout en évitant le problème de fonds de la rémunération des ouvriers:

... "Si je pouvais avoir des jeunes français qui ont 16, 17, 18 ans, ce serait mieux. Là c'est touche pas à mon pote mais bientôt ce sera touche pas à mon patron. A la fin je vais me retrouver qu'avec des étrangers. Avoir des entreprises françaises qui n'emploient que des étrangers alors que les français sont au chômage c'est un problème. Alors moi je souhaiterais que les français viennent travailler dans le bâtiment mais ils ne veulent pas..."

L'hostilité est tout aussi importante à propos du corps enseignant dont la compétence est mise en doute:

... "Il se régénère sur lui-même. Or les enseignants n'ont aucune compétence sur le plan professionnel pour décider si la formation doit aller dans telle ou telle direction. Ils vont bien aux renseignements mais c'est eux qui décident en dernier ressort. Le

danger, c'est que ne connaissant la profession que de l'extérieur, par des profs qui se régénèrent les uns les autres, la formation n'est pas toujours adaptée. Ils sont de bonne volonté mais ils ne viennent jamais en stage dans les entreprises. Il faudrait qu'ils fassent des années sabbatiques d'entreprises et acceptent les contraintes de nos métiers. Alors ils auraient une compétence plus large et comprendraient mieux les problèmes des hommes dans les entreprises, car leur but c'est de former des hommes pour les entreprises et non pas des lettrés supérieurs. Si on fait le bâtiment il faut savoir correctement lire et écrire mais on ne demande pas plus, on veut en faire des ingénieurs."

Ces extraits d'entretiens montrent comment un chef d'entreprise, pourtant très au fait des questions de formation par rapport à la moyenne des chefs d'entreprise de son secteur (29), peut dénigrer la formation initiale des ouvriers qualifiés et juger si négativement le travail des enseignants. A quels facteurs plus profonds cela renvoie-t-il? Les chapitres suivants vont essayer de les identifier tout en éclairant un certain nombre de phénomènes en liaison avec la participation des entreprises au processus de formation.

Conclusion

La comparaison sur l'évolution des entreprises apporte un certain nombre d'éléments pour mieux comprendre les incidences qu'elle a déjà ou peut avoir sur la formation des ouvriers.

1. Différences structurelles et convergences: vers une plus grande flexibilité du tissu industriel et de la main-d'oeuvre

Les différences structurelles les plus marquantes portent sur l'organisation de la production et sur la gestion de la main-d'oeuvre dans la branche.

Ces différences concernent, en particulier, les grandes entreprises générales britanniques qui ne se cantonnent pas à l'exécution du gros-oeuvre. Elles interviennent également, avec leur propre main-d'oeuvre, dans l'exécution du second oeuvre. Parallèlement la sous-traitance est pratiquée, aussi bien pour l'exécution du gros-oeuvre que du second oeuvre, par des entreprises spécialistes dont la main-d'oeuvre est constituée par des ouvriers appartenant à un seul corps d'état. L'existence, au sein des grandes entreprises, d'une main-d'oeuvre salariée relevant de tous les corps de métier ainsi que l'existence d'un mouvement syndical relativement puissant et traditionnellement structuré autour des groupes professionnels ont eu une profonde influence sur le rôle

actif et direct des grandes entreprises dans la formation des futurs ouvriers qualifiés.

Par contraste, il apparaît que les facteurs favorables à l'engagement des entreprises dans la formation des futurs ouvriers qualifiés (et relativement placée sous le contrôle du mouvement ouvrier) n'ont pas été réunis en France. Les grandes entreprises générales françaises se sont spécialisées dans le gros oeuvre pour ce qui est de leur participation à l'exécution des travaux. Elles ont développé un type de gestion de main-d'oeuvre bien particulier en faisant appel à une force de travail extérieure, ce qui a considérablement freiné le développement d'un mouvement syndical dans le secteur et temporairement résolu les questions du renouvellement de la main-d'oeuvre. En ce qui concerne les autres corps d'état, les grandes entreprises générales se sont désintéressées des questions de gestion et de reproduction de la main-d'oeuvre du second oeuvre, laissant ces problèmes aux entreprises sous-traitantes.

Ces phénomènes propres au secteur du bâtiment s'inscrivent, et en quelque sorte amplifient, les caractéristiques nationales et trans-sectorielles de l'engagement (ou du désengagement) des entreprises au processus de formation.

Mais on observe également des tendances communes entre le Royaume-Uni et la France en ce qui concerne les phénomènes de restructuration de la branche. On peut les identifier au niveau de l'évolution des rapports de force entre les entreprises, avec des phénomènes d'expansion du champ d'intervention des grandes entreprises (diversification des activités, élargissement de la gamme des contrats et de l'intervention géographique), le développement de la sous-traitance qui se double d'une recherche de contrôle en amont du processus de production (introduction de la pratique du management fees au Royaume-Uni et du montage d'affaires en France). Ces évolutions vont dans le sens d'un accroissement de la flexibilité par l'externalisation de la production avec le développement de la sous-traitance et la destruction des espaces de rigidité ce qui s'observe par la multiplication des petites unités de production

(flexibilité du tissu industriel) et le développement du travail dit indépendant (flexibilité de la main-d'oeuvre à travers une transformation du rapport salarial), cette restructuration se faisant dans le cadre de nouvelles formes de contrôle du marché et de la main-d'oeuvre.

Ces tendances communes correspondent à une transformation des modes de gestion de la force de travail. Elles mettent la flexibilité de l'appareil de production et celle de la main-d'oeuvre au centre de l'évolution du secteur.

2. Les conséquences sur la formation

Dans chaque pays, elles ont au moins trois conséquences principales qui portent sur l'engagement des entreprises au processus de formation, sur la recherche de différentes formes de polyvalence de la main-d'oeuvre qualifiée et des modes contradictoires de flexibilité.

2.1. Flexibilité et engagement des entreprises dans la formation

La première conséquence est de reporter vers l'aval, sur les petites entreprises, les questions de formation. Le problème n'est pas nouveau en France et correspond à l'accentuation d'une tendance déjà existante, mais il correspond au Royaume-Uni à un véritable renversement de situation.

En France, ces transformations vont dans le sens d'une amplification des phénomènes et peuvent se traduire par l'accentuation de l'externalisation de la formation et de scolarisation accrue au sein du système éducatif dans le cadre de la formation à plein temps, et/ou par le renouveau de l'apprentissage en prenant appui sur une tradition de formation dans les entreprises artisanales. Mais cette tradition n'existe pas forcément parmi les "nouveaux artisans". Par contre elle peut être développée à partir des structures de formation déjà existantes, comme les centres de formation

d'apprentis et le CCCA., et/ou le développement des nouvelles formules de formation alternées.

Par contre, et ceci peut changer considérablement, les questions des rapports établis entre la formation et la production en France dans le bâtiment, en ce qui concerne les grandes entreprises, il semble que le vieillissement de leur force de travail et le tarissement de la main-d'oeuvre immigrée contribuent à une rétraction potentielle de la flexibilité de la main-d'oeuvre dans le gros oeuvre. Ces éléments amènent certaines grandes entreprises à réviser dès à présent leurs politiques de main-d'oeuvre vis-à-vis des ouvriers qualifiés, sur les questions de formation et les problèmes de constitution de leur main-d'oeuvre de demain, favorisant ainsi leur ouverture comme en témoignent certaines expérimentations déjà évoquées.

Au Royaume-Uni où le rôle des grandes entreprises était central dans le processus de renouvellement de la main-d'oeuvre (et il l'est encore dans une grande mesure), le déplacement de la formation vers les petites unités de production pose des problèmes importants en ce qui concerne le contrôle de la formation et le maintien de sa qualité. La tendance qui se dessine vers ce que nous avons appelé une sous-traitance en cascade, où l'effort de formation risque de reposer dans une large mesure sur les travailleurs indépendants, ne s'inscrit pas dans une tradition de formation artisanale comme en France ni de formation à plein temps dans le système éducatif. Toutefois, ces contradictions peuvent évoluer avec le développement de programmes de formation (voir chapitre 8, le Standard Scheme of Training et l'action du CITB) qui accentuent les efforts de formation en dehors de la production tout en maintenant la formation en entreprise, cherchant à remédier ainsi aux défauts de la formation dans les petites entreprises, sans remettre en cause le principe de l'alternance.

2.2. Flexibilité et polyvalence

La seconde conséquence est de faire apparaître des besoins de main-d'oeuvre en termes de multicom pétence et de polyvalence, mais de façon pratiquement contradictoire s'il s'agit des entreprises générales ou

des entreprises spécialistes.

2.1.1. Le management de la sous-traitance, les problèmes de coordination et de finition

L'extension des procédures de sous-traitance transforme les besoins des grandes entreprises dans le domaine de la main-d'oeuvre. En effet, et cela apparaît clairement au Royaume-Uni et peut-être d'une façon plus partielle en France, la sous-traitance de l'exécution, si elle libère l'entreprise générale des problèmes de gestion directe de la main-d'oeuvre dans les différents corps d'état, crée d'autres contraintes par rapport à la coordination des entreprises sur le chantier et par rapport au contrôle (et/ou à l'amélioration) de la qualité de la finition.

Dans le bâtiment, la sous-traitance rend encore plus aiguë le problème de l'unité du produit final et du morcellement de son exécution. Pour améliorer le management de la sous-traitance du point de vue de l'encadrement (c'est-à-dire réduire les délais d'exécution, limiter les pertes de temps, accroître la coordination des travaux) devient un objectif important. Des expérimentations sont en cours et de nouveaux besoins en main-d'oeuvre sont formulés en termes d'hommes multicompetents à la fois cadres et ouvriers (hautement qualifiés et polyvalents) ayant une connaissance concrète des différents corps d'état et une connaissance (à la fois théorique et pratique) de l'ensemble du processus de construction.

La sous-traitance pose également le problème de la qualité de la finition. Faire revenir les ouvriers des entreprises sous-traitantes créent des pertes de temps considérables pour des travaux mineurs. Afin de remédier à ces aléas, certaines entreprises ont commencé à constituer des équipes de finition composées d'ouvriers polyvalents (par forcément hautement qualifiés) permettant d'améliorer la finition des ouvrages.

2.2.2. La spécialisation des entreprises sous-traitantes

Mais, et ceci est fondamental, les besoins des grandes entreprises formulés en termes de polyvalence et/ou multicompetence ne correspondent pas à ceux des entreprises sous-traitantes. Leur spécialisation dans des champs professionnels déterminés, maintient et

développe le besoin d'ouvriers qualifiés dans un domaine professionnel spécifique. Même si l'on peut parler de recherche de compétence élargie, il s'agit alors d'une multicompétence de type professionnel correspondant au profil d'un ouvrier professionnel dans un secteur déterminé.

2.3. La polyvalence de type professionnel et la polyvalence de type trans-professionnel

Si l'on trouve dans les entreprises sous-traitantes des besoins formulés en termes de polyvalence et de multicompétence professionnelle cela ne correspond pas aux grandes entreprises où il s'agit plutôt de développer une polyvalence (de haut niveau et/ou de bas niveau) de type intra-sectoriel et trans-professionnel. Nous verrons, en particulier au moment de l'analyse des logiques sous-jacentes aux dernières évolutions de la formation professionnelle, combien cette dichotomie peut être lourde de conséquences en ce qui concerne l'instauration des nouveaux plans de formation en fonction de l'évolution des rapports de force au sein de la branche et des rapports de force entre la branche et les politiques étatiques intersectorielles.

2.4. Flexibilité verticale et flexibilité horizontale

La troisième conséquence est de placer, au centre des préoccupations contemporaines, les questions de flexibilité de la main-d'oeuvre actuelle et à venir, c'est-à-dire de développer un ensemble d'interrogations autour des questions de démarcations entre les métiers, de restructuration des groupes professionnels, de l'évolution des contenus et des modes de formation où la flexibilité accrue se pose d'une manière sensiblement différente dans les deux pays.

A une maximisation de la flexibilité de l'appareil de production, il semble que l'on puisse faire correspondre l'apparition de logiques de maximisation de la flexibilité de la main-d'oeuvre en termes contradictoires de professionnalisation (selon une flexibilité verticale) et

d'interchangeabilité (selon une flexibilité horizontale), logiques qui seront reprises et développées dans le dernier chapitre de cet ouvrage.