

# L'USINE QUI POURRAIT ÉCHAPPER À LA DÉLOCALISATION

## Intervenir pour l'emploi « par la compétence »

L'ÉPREUVE DES FAITS

Il n'y a plus place, en France, pour les usines tournevis et leurs fabrications en grandes séries, pour des usines coupées de leur réseau de commercialisation et du retour d'expérience qu'il permet. Dès lors que leur compétence tend à se banaliser, de telles usines n'apprennent plus : elles sont déjà menacées par la délocalisation. Or, pour qu'une entreprise apprenne à faire et, à plus forte raison, à faire faire, il faut que les salariés y apprennent. Intervenir pour l'emploi « par la compétence », c'est ouvrir la controverse sur la diversité des manières d'apprendre ensemble et de voir reconnue la compétence de chacun. L'enjeu ? Non pas trouver d'illusoires alternatives à la délocalisation, mais inventer différentes manières d'organiser la complémentarité entre ce qui est délocalisé et ce qui est localisé : l'avenir est ici à des plateformes d'industrialisation où s'articulent conception, fabrication et marché, qui requièrent un « savoir faire faire » et pas seulement un savoir-faire. À ce prix, l'usine pourra peut-être échapper à la délocalisation.

Par **Francis GINSBOURGER**, Développement Social et Organisation - CGS (\*)

**C'**est la dernière usine française de prêt-à-porter masculin. Elle date de 1962. C'est alors la belle époque d'un groupe qui se trouve avoir été pionnier – dès 1973 – en matière de délocalisation dans l'industrie de la confection masculine : Hongrie, Portugal, Vietnam, Maroc... La fabrication est délocalisée à 30 % à la fin des années 70, à 70 % dix ans après. Le groupe, dont les effectifs ont fondu comme neige, entreprend, au début des années 90, des investissements qui s'avèrent catastrophiques. Une

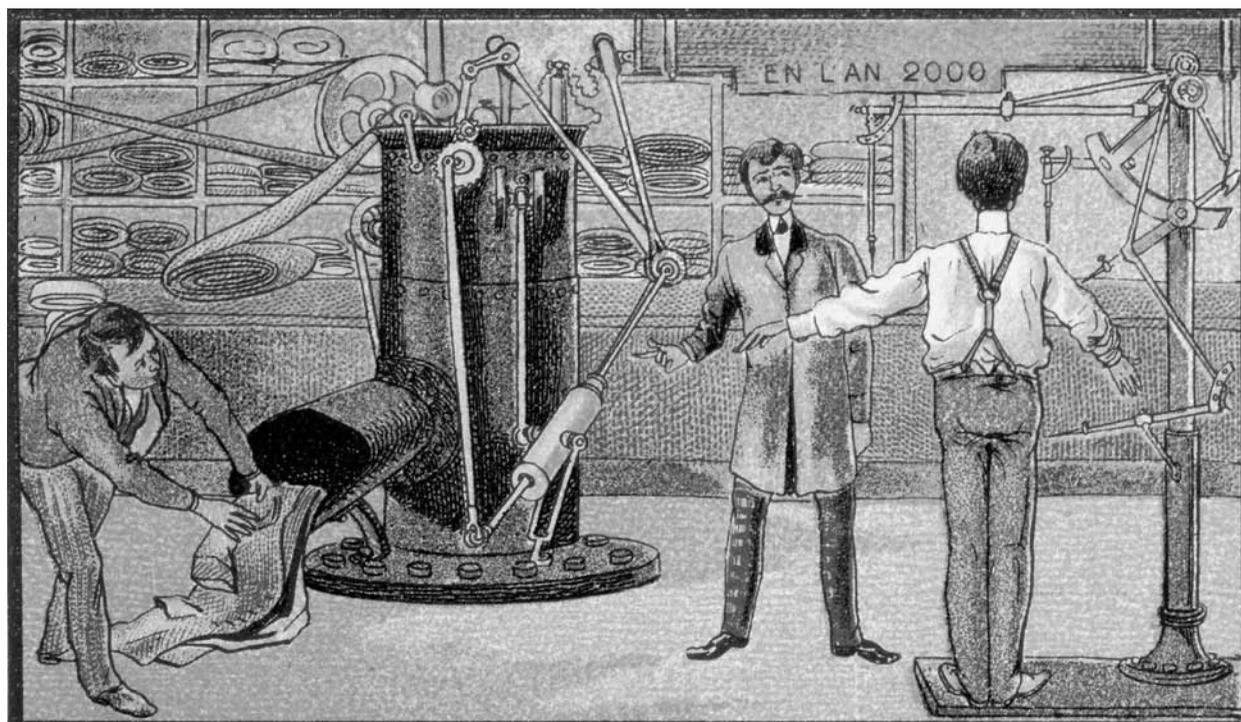
liquidation fracassante est évitée par le rachat, en 1995, du patrimoine industriel (et immobilier) par un industriel français du textile, lequel restructure l'ensemble. Notre usine, désormais seul site français de fabrication, ne pèse plus que pour 20 % de la production de costumes : le reste est fait en délocalisation

(\*) Consultant au Cabinet DS et O (Développement Social et Organisation) et chercheur associé au CGS (Centre de Gestion Scientifique) de l'École des Mines de Paris.

ou acheté en *sourcing* (principalement en Europe Centrale). Début 2002, deux des principales marques clientes de l'entreprise dénoncent précocement, et coup sur coup, leurs contrats respectifs: cela représente 60 % du chiffre d'affaires de la société et 80 % du volume de fabrication de l'usine. La fermeture du site (quatre cents salariés) et un total de cinq cents suppressions d'emplois sont portés à l'ordre du jour du Comité Central d'Entreprise (CCE).

Des solutions de maintien du site sont-elles jouables? Combien d'emplois peut-on préserver? Quelles sont les possibilités de réemploi sur le territoire? Peut-on, à tout

tants du personnel en se fondant sur l'analyse de l'expert comptable du CCE, a les moyens financiers permettant, non seulement de maintenir l'usine, mais aussi de la moderniser et de diversifier ses débouchés. Le contexte syndical, caractérisé par des équipes syndicales déterminées, unies entre elles sur l'essentiel, est favorable. Le dialogue social est de bonne qualité, entretenu avec une direction qui prend ce terme au sérieux. Enfin, un « Accord de Méthode » prévoit, parmi d'autres dispositions, la possibilité pour le CCE de se faire assister par un expert afin d'explorer des pistes alternatives aux mesures envisagées.



© Collection KHARBINE-TAPABOR

Notre usine, désormais seul site français de fabrication, ne pèse plus que pour 20 % de la production de costumes : le reste est fait en délocalisation ou acheté en *sourcing* (« En l'an 2000 : un tailleur dernier genre ». Des machines robotiques habillent un homme. Chromo de science-fiction édité en 1912).

le moins, profitant de la fenêtre qu'ouvre un délai de quelques mois – jusqu'à la résiliation effective des contrats – négocier un plan social – pardon, un « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » – qui permette de conjurer ce qui apparaît comme une quasi-fatalité de ce type de restructurations dans les industries traditionnelles: des trajectoires individuelles de marginalisation professionnelle, sociale, identitaire – bref, des risques d'exclusion? Telles sont les questions que se posent les représentants du personnel et l'expert comptable du CCE, aux yeux desquels il existe à la fois des risques majeurs et des opportunités à saisir.

Les risques? Le rejet vers le « marché du travail » de quatre cents personnes, de celles auxquelles beaucoup d'intervenants dans le champ des restructurations accolent le dangereux stigmat de « bas niveau »: ouvrières d'âge intermédiaire, forte ancienneté, peu diplômées... Les opportunités? L'actionnaire, pensent les représen-

## INTERVENIR PAR LA COMPÉTENCE

Recommandé par l'expert-comptable du CCE, notre cabinet de consultants en organisation propose de faire appel à un spécialiste des restructurations et des reconversions sur les territoires et ce dernier sollicite un consultant en stratégie. Notre trio sait parler avec des syndicalistes, avec des élus locaux, avec des dirigeants et il sait comment ils raisonnent. Je sensibilise dès le départ Vincent Merle: il y a là une occasion de mettre en pratique une réflexion qui nous est commune à propos de la diversité des modes d'apprentissage (1), et il a été le « rédacteur en chef » des articles

(1) Cf. *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés*, sous la direction de F. GINSBOURGER, V. MERLE et G. VERGNAUD, Paris, Éditions La Documentation Française, 1992.

de la loi de 2002 relatifs à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), en cours de promulgation. Nous aurons une solide alliée en interne: une responsable syndicale, qui a l'oreille de toutes les parties (2), et qui nous aidera – notamment – à questionner les ouvrières: elle sait comment elles raisonnent et ce qui compte pour elles.

Le contexte, et cet attelage composite, constituent des conditions privilégiées pour le positionnement en «Tiers Intervenant» qui est celui du cabinet. Elles correspondent à notre posture: intervenir, autant que faire se peut, d'après un cahier des charges co-élaboré par les parties prenantes. La plupart de nos collègues sont appelés par des directions pour fabriquer et légitimer un projet «économique» de réorganisation ou, inversement, par les instances représentatives du personnel pour armer la critique sociale de ces projets afin de défendre l'emploi. Nous proposons aux partenaires, pour notre part, de se placer sur un autre terrain: le travail, dans son rapport avec des dynamiques de valorisation.

Intervenir par la compétence, c'est amener les acteurs à déplacer leur controverse de l'emploi vers le travail; c'est réintroduire de l'histoire (comment les savoir-faire collectifs ont-ils été valorisés dans le passé, quels ont été les événements ou les virages qui ont affecté le processus de valorisation ou de dévalorisation?); c'est rendre visibles des qualités (compétences rares, maîtrise des process, qualités des produits...) occultées par les grandes formalisations gestionnaires qui procèdent d'une quantification; c'est cerner les facteurs de localisation d'une activité sur son territoire (les proximités géographique, professionnelle, culturelle avec des réseaux technique, commercial, de main-d'œuvre, avec les usagers des produits...); c'est saisir le mode d'articulation qui existe entre conception, fabrication et commercialisation, dont on sait à quel point leur intégration conditionne aujourd'hui une capacité d'innovation (3); en bref, faire ressortir ce que sont les ressources différenciantes d'un site – par opposition à des ressources banalisées pouvant être obtenues à moindre coût. Car – faut-il le rappeler? – la mise en concurrence entre sites au sein d'un même groupe, entre faire et faire faire (externalisation) ou entre une localisation dans un pays «cher» et un pays «pas cher», n'intervient qu'à partir du moment où des ressources peuvent être mises en équivalence: c'est ce processus d'indifférenciation, de banalisation, qui engage des sites dans des spirales dont l'issue est souvent connue à l'avance.

(2) Je remercie ici Monique Merceron, alors Secrétaire Adjointe du CCE, dont le charisme et les qualités de «traductrice» ont été essentiels dans l'expérience relatée dans cet article, auquel elle a en outre contribué. Remerciements également à Vincent Merle pour ses remarques inci-

## CE QU'ON FERAIT APRÈS? ON Y PENSE SANS TROP Y PENSER!

Avant même que le maintien du site, le volume des licenciements et leur ordre ne soient tranchés, le CCE fait le choix de sensibiliser tous les salariés à leur devenir, que ce soit dans l'usine ou hors l'usine. Trois groupes de travail de huit personnes, chacun correspondant à un secteur de l'usine – coupe, pantalon, veste – sont composés par les élues d'après des critères empiriques de représentativité de la population de l'usine.

Les travaux des groupes ne se déroulent ni dans une période sans enjeu, où tout serait imaginable, ni dans l'urgence de devoir faire des choix immédiats, mais dans un moment intermédiaire où l'on peut esquisser une perspective.

Ils visent à favoriser une réflexion dans un cadre collectif protégé du fait des conditions particulières de l'expression: ni dans un cercle familial ou familier où l'on se connaît déjà, ni face au représentant anonyme d'une institution (organisme de formation, de placement...) qui fait passer des épreuves ou des tests, mais dans un espace «entre deux», où l'on se connaît entre soi cependant que l'on s'adresse à un intervenant réputé neutre et sans préjugé.

Notre méthode d'animation résulte d'un cahier des charges co-élaboré avec les élues: faire établir par chaque personne une sorte de catalogue des ressources, positives ou négatives, qui comptent dans la définition d'un projet professionnel idéal, c'est-à-dire dans lequel chacune aurait le choix de sortir ou de rester. Ressources de mobilité (avoir ou non son permis de conduire, une voiture, un vélo, habiter dans une zone desservie ou non par les transports en commun); ressources pour se faire épauler, conseiller, recommander... dans l'entourage immédiat (le mari, la famille, les amis) ou plus large (connaître le maire de sa commune...); ressources de l'expérience professionnelle acquise dans l'entreprise (postes de travail tenus) ou dans d'autres entreprises; ressources de l'expérience extra – ou para-professionnelle (garder des enfants, s'occuper de personnes âgées, activités associatives...); ressources liées à une expérience personnelle ou indirecte du chômage (comment on s'en sort) et, enfin, ressources scolaires ou de formation continue.

Pour certaines ouvrières, les situations personnelle et professionnelle sont très imbriquées. Il s'agit de femmes seules, ayant des enfants en bas âge ou d'âge scolaire, ou dont le salaire apporte l'essentiel des ressources du ménage (mari ou compagnon chômeur, handicapé, malade...); de personnes peu mobiles du fait de restriction invalidantes (mal de dos interdisant le port de

sives tout au long de notre intervention commune, et à Daniel Fixari et Armand Hatchuel pour leurs apports à la rédaction de cet article.

(3) Cf. la thèse de V. CHAPEL sous la direction d'A. HATCHUEL, «La croissance par l'innovation intensive», École des Mines de Paris, 1997.

charges lourdes...) ou d'avoir été durablement assignées à un seul poste de travail (cause aggravante d'affections péri-articulaires). Ces ouvrières disent qu'elles ne peuvent pas se permettre d'être au chômage, qu'elles sont prêtes à faire « n'importe quoi », quoiqu'elles imaginent difficilement un avenir professionnel en dehors de l'entreprise. Si quelques-unes émettent un vœu – s'occuper des jardins dans la commune, donner des soins, servir dans un restaurant, travailler avec son mari artisan... – c'est pour aussitôt le réduire à un rêve irréa-

et les emplois accessibles, du temps et de l'argent pour pouvoir « se repasser des formations », être accompagnée dans une orientation professionnelle, pouvoir valider les acquis de leur expérience. Quelques ouvrières ont un projet, plus ou moins élaboré, et sont en demande de conseils et de ressources pratiques pour le concrétiser. Il s'agit d'ouvrières relativement jeunes, possédant des diplômes (CAP, BEP, Brevet Technique), qui ont un projet professionnel précis, des ressources familiales per-



© Elliot Erwitt/MAGNUM PHOTOS

Dans cette usine, j'assiste à une sévère critique de l'organisation du travail et, plus largement, des conditions de mise en valeur des compétences : le travail est évalué par sa productivité plutôt que par la qualité de ses produits.

lisible. Elles voudraient « qu'on leur propose quelque chose ».

D'autres ouvrières formulent des demandes. Elles estiment certes manquer de ressources du fait de leur âge, de leur absence de diplômes, de leur absence de projet (« on n'y a pas encore réfléchi, on y pense sans y penser »). Elles disent qu'« on ne sait rien faire d'autre » que travailler ici. Mais les mêmes mettent en avant des acquis : leur statut de polyvalente ou de « volante » ; leur connaissance d'un métier ou d'une technique acquise en marge du métier ; leurs possibilités de mobilité géographique, du fait de contraintes familiales devenues moindres ; leur volonté d'en finir avec l'industrie, jugée sans avenir, et leur préférence pour des emplois de service : enfance, personnes âgées, vente, restauration... Elles voudraient des informations sur les formations

mettant d'envisager une perte de revenu ou qui ont l'expérience du chômage et de s'en être sorties. L'éventualité d'une perte d'emploi n'est pas perçue comme une catastrophe mais comme une possible opportunité, voire une seconde chance.

Dans l'un des groupes, on évoque « ces tests qui vous rabaisent et vous font vous sentir nulles », ces épreuves qui disqualifient les gens qui n'ont le plus souvent appris qu'à travers l'expérience. Une ouvrière raconte que son frère, pourtant titulaire d'un BTS, a échoué aux tests où l'on demandait de « savoir tous les os du corps, le nombre de biberons aux différents âges d'un bébé, la recette du veau marenngo, de connaître les lois et le rôle d'une Chambre de Commerce, de savoir appliquer un taux de crédit, de définir ce qu'est un ménage nucléaire... ».

## LA COMPÉTENCE EMPÊCHÉE

Dans un deuxième temps, il va être question de la mise en valeur des compétences : sont-elles bien utilisées dans l'entreprise, ou pourraient-elles l'être mieux ?

Lorsque l'intervenant introduit le thème de la compétence, évoquant un *savoir-faire* qui ne se réduit pas à des acquis scolaires, mais est d'abord une capacité à faire, cela suscite généralement – pas seulement dans cette entreprise – des réactions de protestation contre les conditions qui ont empêché ou empêchent de faire ce que l'on voudrait faire, ou ce que l'on aurait voulu faire. Dans cette usine, j'assiste à une sévère critique de l'organisation du travail et, plus largement, des conditions de mise en valeur des compétences : le travail est évalué par sa productivité plutôt que par la qualité de ses produits ; la polyvalence n'est pas reconnue à sa juste valeur ; la formation continue proposée se limite à des stages « gestes et posture » ou « incendie »...

Ce qu'implique, dans tous les cas, la restructuration à venir, c'est de bouger, que ce soit dans l'usine ou à l'extérieur. Or, nous dit-on, l'organisation du travail n'est « pas faite pour bouger ». A certaines, « on n'a jamais proposé de faire plusieurs postes » ; à d'autres, on le demande, mais c'est « une polyvalence non rémunérée » et donc peu incitative. Une ouvrière explique qu'elle n'a pratiquement jamais acheté un vêtement, parce qu'elle fait, chez elle, « tous les postes de l'usine » ; une fois dans l'usine, elle préfère se limiter à quelques postes parce qu'elle aime « la qualité plutôt que la vitesse ».

La plupart des ouvrières se sentent capables de « faire plus ». Mais elles mettent en cause l'arbitraire des affectations par la maîtrise, le contournement des règles de reconnaissance de la polyvalence (« on nous met 15 ou 20 minutes sur un nouveau poste, alors qu'il faudrait une demi-heure pour s'y faire et arriver à une efficacité minimum pour être reconnue polyvalente »). La polyvalence est généralement souhaitée, mais on la juge organisée pour faire face aux seuls besoins de la production et non pour faire acquérir un métier complet. Une ouvrière : « j'ai tout fait mais en ayant l'impression de n'avoir jamais rien fait vraiment jusqu'au bout ».

Beaucoup d'ouvrières ont connu d'autres entreprises, d'autres usines, d'autres produits, d'autres postes de travail : c'est donc qu'elles ont été mobiles, qu'elles ont appris à travers ces changements. Les observations sur les postes de travail et à travers des entretiens individuels, amplifient ces constats : ce n'est pas seulement d'un poste de travail à l'autre que les ouvrières bougent, c'est aussi le contenu même de ces postes qui bouge.

D'une année sur l'autre, d'une collection à l'autre, le travail n'est pas le même. Le gilet redevient à la mode, de même que les poches en biais ou en gousset ; de nouveaux matériaux sont travaillés, tel que le lin, la microfibre ; les modes opératoires, les instructions dessinées ou écrites, se renouvellent avec les produits et avec les marques nouvellement fabriquées, etc.

Derrière une apparente routine, le travail change et c'est donc bien que des apprentissages se produisent. Il n'y a pas si longtemps, l'usine fabriquait des uniformes en grande série pour l'armée soviétique. Une phrase revient souvent : « on est passé des capotes russes en grandes séries aux costumes de soirée trois pièces en petites séries ».

Comment se sont produits ces apprentissages ? Collectivement, nous répondent les élues. Et c'est sur leur conseil que nous engagerons ultérieurement une enquête sur le travail en période de collections.

## QUAND L'ALTERNATIVE REVIENT À VALORISER UN POTENTIEL

Le cahier des charges de l'expertise mandatée en vue de l'élaboration d'alternatives peut se résumer d'un mot : explorer tous les scénarios possibles. Trois consultants spécialisés en stratégie, en organisation et en reconversion territoriale y travaillent. Notre rapport commun pose plusieurs constats :

- il y a un avenir pour l'usine dans l'habillement masculin moyen-haut de gamme ; le marché de la mode masculine est en expansion, la création se renouvelle ;
- les possibilités de *diversification* dans d'autres activités de confection existent, mais elles sont inégalement faisables. Ainsi, une diversification dans le prêt-à-porter masculin sur-mesure est techniquement possible : mais elle suppose que l'entreprise se dote d'un réseau commercial propre. Il est en est de même pour la « *féminine* » ou le « *sportswear* ».

- à court terme, en tout cas, la principale opportunité de développement se trouve finalement... dans le cœur de métier actuel de l'entreprise, si celle-ci optimise la qualité du service associé aux produits, si elle se concentre sur l'innovation, si elle se centre sur une « fabrication innovante » ; d'autres débouchés existent à plus long terme sur le segment de marché actuel, si l'entreprise s'efforce de prospecter des licences longues ainsi que de nouveaux créateurs.

Il existe donc deux types d'atouts en faveur d'une usine en France :

- d'une part, une compétence de type « serviciel », laquelle réside dans une forte réactivité aux commandes urgentes ; de ce point de vue, la localisation du site présente l'intérêt d'une proximité géographique avec la plateforme logistique, laquelle comprend, à une trentaine de kilomètres, non seulement la logistique proprement dite (réception des matières et envoi des produits finis) mais aussi le bureau d'études (qui reçoit ses ordres du siège parisien) – on peut ajouter à ces atouts le prestige du *Made in France* aux yeux des clients ;
- d'autre part, une compétence – rare – d'industrialisation, celle qui permet la fabrication de prototypes, de collections, de séries courtes, et le lancement des grandes séries...

En cas de suppression d'emplois, les possibilités immédiates de réemploi sur le territoire sont faibles. Les salariées résident, pour la plupart, sur deux bassins d'emploi, par où passent chaque matin les cars de ramassage. Le premier, historiquement basé sur les charbonnages et la sidérurgie, a vu se recréer de nombreux emplois dans les transports terrestres; mais c'est souvent au bénéfice de personnes diplômées venues d'autres régions et le taux de chômage y reste très élevé. Le second bassin est plus résidentiel; des emplois de service et des activités artisanales dominant. Ces emplois sont-ils accessibles à des ouvrières de la confection?

Ce genre de constat aurait pu alimenter les positions syndicales bien connues et désormais amplifiées par les médias: défendre l'emploi, en mettant en avant la santé financière d'un groupe qui, somme toute, «gagne de l'argent»; à défaut de maintien de l'emploi, exiger réparation du préjudice subi du fait du licenciement, à travers une surenchère indemnitaire paraissant d'autant plus justifiée que les perspectives de réemploi local sont faibles.

Sans sous-estimer cet aspect, le parti pris du CCE est d'élargir la brèche ouverte par l'expertise. Utilisant tous les leviers offerts par l'Accord de Méthode, il propose une alternative qui revient à maintenir l'usine en valorisant ses atouts distinctifs. Elle sera d'abord refusée par la Direction.

Alors que la procédure est engagée, un contrat de sous-traitance est signé en lieu et place d'un contrat de licence. Le nouveau contrat comporte une exclusivité de fabrication de costumes et la garantie d'un volume pour les années à venir. L'«alternative» portée par le CCE est alors acceptée – une médiation y a peut-être contribué. Il reste une perte importante d'activité mais le site est maintenu.

Un relevé de conclusions est signé: le nombre d'emplois finalement supprimés s'établira à cent quarante. Le maintien de l'usine, toutefois, ouvre une nouvelle perspective. Les élus se sont donné comme philosophie d'action d'éviter par tous les moyens des risques d'exclusion, que ce soit demain (à travers les licenciements dont le chiffre oscillera au fil des négociations) ou après-demain (si l'usine devait fermer). Ils mènent de front la bataille pour une authentique reconversion des salariées qui seront licenciées (et pas seulement un reclassement précaire) et pour une dynamique qui pérennise le site.

Ils ont retiré de l'expertise du CE que l'usine n'a de valeur que comme l'un des piliers d'une structure intégrée de création, de fabrication, de logistique et de commercialisation. C'est la dynamique de cet ensemble, et non les qualités de l'usine en tant que telle, qui garantit la localisation des emplois de fabrication. La véritable alternative réside dans la valorisation de ce potentiel. Et, du même coup, l'enrichissement de l'expérience collective et la validation des acquis individuels deviennent des enjeux, aussi bien pour ceux qui restent que pour ceux qui devront partir. Vincent Merle

et moi-même sommes alors sollicités par la Direction et le Comité d'Entreprise pour réaliser une étude de faisabilité de la VAE, et celle-ci commence par une enquête en période de collections afin de dégager les compétences pouvant être reconnues.

## RETOUR SUR UNE PERFORMANCE

Mener, dans un atelier de confection, une analyse de l'activité pendant la période de collections – qui est une performance au sens artistique, ou encore ce que Philippe Zarifian (4) nomme un événement – ça n'est pas aussi simple que de faire des entretiens collectifs pendant l'intersaison et au réfectoire. Les collections ont lieu deux fois par an. Tout le monde est sur le pont, la maîtrise est sur les dents, tout se fait dans l'urgence: l'idée même de distraire quelques minutes l'attention de celles qui travaillent est d'emblée rejetée par le directeur de l'usine. Cet aspect de l'étude de faisabilité, «prescrit» par les élues pour cerner les compétences éventuellement validables, bute d'emblée sur une divergence de fond.

Deux raisons sont invoquées par le directeur (aujourd'hui remplacé): le temps soustrait à une production commandée d'un jour sur l'autre (prototypes, collections unitaires pour les défilés de mode...); mais aussi le fait qu'il n'y aurait «rien à voir» de plus que d'habitude. De son point de vue, le travail en période de collections est sensiblement le même que le reste de l'année, ça n'est guère qu'un surcroît de travail pendant un délai réduit, et les compétences des ouvrières sont connues. Bref, il n'y a pas lieu d'y accorder une importance excessive. En fait – je le comprendrai après – le directeur énonce deux choses assez différentes.

La première, dont le bien-fondé m'apparaîtra nettement, est que l'atelier travaille de plus en plus en petites séries, d'après des modes opératoires changeants: les périodes de collections sont moins exceptionnelles.

La seconde, qui illustre la diversité des jugements sur ce qui fait la compétence, est qu'à ses yeux, les changements de produits et de modes opératoires ne concernent que très peu les ouvrières, mais plutôt la maîtrise et l'encadrement: ce serait donc le travail de conception et d'organisation, qui repose sur un très petit nombre de personnes, qu'il faudrait, le cas échéant, observer. Ce que j'apprendrai de cette enquête, c'est que les changements de produits et de modes opératoires ne concernent pas telle ou telle catégorie, mais toutes les catégories, donc l'ensemble du collectif dans l'usine et au-delà, à travers la coordination avec la conception.

Surprise: la collection printemps-été est à peine achevée lorsque nous commençons notre enquête (une petite négociation a abouti à ce que l'enquête

(4) Cf. *Le Travail et l'événement*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1995.

ait lieu, mais la dernière semaine) : or, de l'avis de tous, le « challenge » de la collection 42 a été réussi. Le challenge : montrer – et se montrer – que l'on est capable de remonter la pente après le plan social et avec cent quarante personnes en moins. Cette année – dira une « maîtrise » – « ça n'était pas comme les précédentes : il n'y a pas eu besoin de pousser les gens, ils ont été plus volontaires, plus dégourdis... peut-être parce qu'ils ont perçu que c'est là que se joue l'avenir de l'entreprise. Les gens étaient plus motivés, plus resserrés, on a tous travaillé la main dans la main ».

des instructions écrites sur des fiches techniques, de « chercher ce qu'on doit faire », « d'opérer des petits réglages, de faire préciser les instructions ». Travail et apprentissage sont plus collectifs : « on se parle plus et on s'entraide plus entre collègues et avec la maîtrise, entre l'atelier et la coupe, le placement et les modélistes du bureau d'études... ».

Les collections sont présentées comme une sorte de « moment de vérité » où se révèlent les compétences et les insuffisances de compétences, les marges d'apprentissage et les limites de chacune. La motivation est là. On se sent responsable. La contrainte de ren-



© Fanny Tondre/REA

Il y a, non pas des alternatives à la délocalisation, mais différentes manières d'organiser la complémentarité entre ce qui est délocalisé et ce qui est localisé (*Ouvrière dans un atelier de confection à Phnom Penh*).

Les collections, ce sont des exigences démultipliées de délai, de rigueur dans la qualité. C'est aussi « un autre travail », en ce sens qu'il est fait pour la première fois. C'est « le même travail qu'en saison, sauf que là, on le découvre... c'est là qu'il faut surmonter les difficultés » ; « Ce sont des choses que l'on n'a jamais faites, donc que l'on apprend. La collection 42 a été riche en innovations : des tissus plastifiés, du lin, du tissu brillant qu'on n'avait jamais fait ; des boutons ouvertes, des poches avec des surpiqûres, des blousons avec des capuches » ; « un modèle plein de petits morceaux, de petites bandes, un véritable puzzle ». La fabrication de ces nouveaux produits ou sous-ensembles suppose de transposer

dement est relâchée. Chacun donne ce qu'il peut donner. Moment d'auto-évaluation pour les ouvrières « on se rend compte de ce qu'on est capable de faire, c'est un peu comme des examens », c'est également le moment où la maîtrise forme son jugement sur les potentialités des unes et des autres : « pendant la saison, les filles restent coincées à leur production, là, je m'aperçois qu'on peut leur faire faire autre chose » ; « par rapport aux périodes habituelles, des fois, j'ai l'impression que c'est pas les mêmes personnes ».

Les collections restent ce moment particulier où les ouvrières ne distinguent plus entre « la production » et « mon travail ».

## DE L'EXPÉRIENCE COLLECTIVE À LA VALIDATION DES ACQUIS INDIVIDUELS

Les deux séries de diagnostics ont été validées au fur et à mesure par les intéressés. Nous en tirerons plusieurs enseignements pour la validation des acquis de l'expérience et, plus largement, pour cerner ce que peut être une gestion « par la compétence ».

*Premièrement*, l'enquête collections permet d'établir un verdict qui contredit une idée reçue et répandue : ce qui tend à dominer dans ce travail ouvrier, ce n'est pas son caractère répétitif ou routinier, c'est au contraire son caractère variable et événementiel. Ce dernier confère sa valeur distinctive au site, plateforme de création au moins autant qu'usine de montage. L'usine – mais ce terme est-il encore approprié ? – combine une activité de montage, aux tâches parcellisées et routinières, et une activité d'industrialisation de nouveaux produits, dans laquelle conception et fabrication ne sont guère séparables.

Ce constat soulève une question importante pour la conception du dispositif de VAE. Comme l'écrira Vincent Merle : « un des points clés pour (spécifier les conditions de) la VAE est de savoir si les compétences sont spécifiquement liées à un type d'activité industrielle – ici la confection – ou bien si elles sont transférables à d'autres secteurs d'activité ».

La compétence collective du site présume une capacité d'adaptation individuelle rapide à d'autres secteurs d'activité. Étant donné les faibles débouchés d'emploi dans la confection, l'enjeu de la VAE semble être d'attester d'acquis génériques. Mais d'un autre côté, c'est en confection que les ouvrières ont appris : la validation de l'expérience sous la forme d'un CAP de confection peut redonner confiance dans leur capacité d'apprentissage à des ouvrières déshabituées de toute formation (5). Le choix entre des titres tels que ceux d'« agents de fabrication industrielle » (délivré par le Ministère du Travail), ou de « CAP d'exploitant industriel » (délivré par le Ministère de l'Éducation Nationale) n'est donc pas anodin.

*Deuxièmement*, on l'a vu, la manière d'apprendre, très éloignée du mode scolaire, c'est un apprentissage sur le tas, collectif et dans la durée : « on apprend sur le tas, on se débrouille, on cherche nous-mêmes, on demande à une collègue si elle a déjà eu ce problème ». Ceci plaide naturellement pour des évaluations les

plus proches possibles des situations de travail.

Ce constat est à mettre en rapport avec la forme du *référentiel de diplôme* (son découpage en sous-ensembles) et avec celle des modalités proprement dites de validation des acquis (6).

### RÉFÉRENTIELS DES DIPLÔMES ET MODALITÉS DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE : LES DEUX PRINCIPALES VOIES

De façon schématique, la VAE est accessible par deux voies : l'une privilégie la présentation devant un jury d'un dossier attestant de connaissances ; l'autre accorde plus d'importance à l'observation en situation professionnelle réelle ou reconstituée.

L'obtention des diplômes de l'Éducation Nationale illustre la première voie : découpé en « domaines », le référentiel comporte plus d'exigences en termes de connaissances générales et techniques : il présuppose, selon une expression naguère employée par Vincent Merle, un « savoir-dire » ou d'explicitation qui n'est pas évident pour ceux qui « savent y faire sans pour autant savoir dire comment ils font » (la formule est de Bertrand Schwartz).

Illustrant la deuxième modalité, l'obtention des diplômes du Ministère du Travail (« diplômes AFPA ») accorde une place prépondérante aux connaissances professionnelles et à leur démonstration en situation : les examinateurs se déplacent dans l'entreprise, ou bien les candidats dans le centre de formation, où sont reconstituées des situations de travail ; des « certificats de compétences » sont délivrés par champ d'activité (7).

Quels seront les modes de certification empruntés dans l'entreprise, vers quels diplômes s'orientera-t-on, d'après quel type de modalités de validation se formeront les jugements des valideurs ? Ces questions restent ouvertes. Elles n'avaient reçu au printemps 2005 – où s'engageait le processus – qu'une réponse procédurale : un binôme consultant – agent de maîtrise facilitera le cheminement des volontaires dans les arcanes de la VAE et gèrera l'interface avec les organismes valideurs.

Que sera la dynamique induite par la VAE ? Il est trop tôt pour le dire. De nombreux éléments restent imprévisibles : en interne, la propension des ouvrières à se lancer dans la démarche, le rôle plus ou moins encoura-

(5) Il est assez fréquent de trouver en confection des ouvrières qui ont fait un apprentissage en formation initiale, sans toutefois aller jusqu'à son terme, et passer les épreuves du CAP. Elles ont alors le « niveau CAP ».

(6) Ces données sont extraites d'une note de Vincent MERLE « Propositions pour la mise en place de la validation des acquis », MCVA, janvier 2004.

(7) Certaines organisations professionnelles ont tenté de combiner ces modalités. C'est ainsi que l'Union des Industries Textiles a mis au point, avec l'Éducation Nationale, les « parcours modulaires qualifiants » : cette voie « professionnelle » articule description de ses activités par le salarié, observations au poste de travail, test de positionnement sur informatique, détermination des compétences acquises et à acquérir à partir d'un descriptif des emplois effectivement occupés dans l'entreprise. Peuvent notamment être préparés par cette voie le CAP d'exploitation industrielle (inter-sectoriel) et le CAP de l'activité du prêt à porter.

geant ou facilitateur de l'encadrement de proximité, la manière dont les temps et les coûts de formation complémentaire éventuelle seront répartis et pris en charge par les salariés, par l'entreprise, éventuellement par les pouvoirs publics, la façon d'utiliser le nouveau Droit Individuel à la Formation (DIF) pour ce faire (8)... ; à l'extérieur, les pratiques des consultants qui intéresseront les salariés à la VAE, celles des valideurs et des jurys, leur capacité à construire des épreuves à la fois cohérentes avec les référentiels et accessibles à des ouvrières qui ont appris sur le tas...

Pour l'heure, une question domine : la VAE, est-ce seulement « pour sortir », ou bien un levier de progression dans l'emploi, de changement organisationnel, d'amélioration des performances du site, contribuant à lui assurer un avenir ?

#### ANTICIPER LES RESTRUCTURATIONS... OU RESTRUCTURER LES ANTICIPATIONS ?

Combien d'emplois créés ? Combien de suppressions d'emploi évitées ? Quels pourcentages de reclassement dans quelle durée ?... Toute évaluation chiffrée de ce type est vaine. Cette comptabilité est également dangereuse pour l'action. Le consultant en charge de l'Antenne de Reclassement a failli en faire les frais. Face à la pression d'un représentant de l'administration du Travail qui demandait des chiffres concernant le reclassement, c'est une syndicaliste qui expliquera, en substance, que la qualité du processus compte au moins autant que la rapidité du résultat. À preuve, la diversité des parcours empruntés. Autre preuve : plusieurs mois après des reprises d'activité, « personne n'est revenu en arrière ». Les résultats ne sont certes pas extraordinaires. Mais une pompe est amorcée : on dit « on ne reclasse pas, on aide les gens à se reclasser », et l'on parle de « reconversions » et non plus de simples « reclassements ».

Une façon plus riche de tirer des enseignements d'une telle intervention est de cerner comment la compétence, ce caillou lancé à la surface de l'eau, produit, par cercles concentriques, des effets sur les jugements, les représentations, les raisonnements des acteurs, et contribue à infléchir des choix, des décisions, les termes de négociations. La compétence a d'abord un caractère heuristique ; elle constitue une catégorie

d'exploration, vouée à ce que les acteurs la remplissent chacun de son contenu, puis à former des conventions langagières et sociales.

Les « démarches compétences » déroulent souvent une « méthodologie » qui vise à qualifier ce que sont les compétences individuelles, c'est la gestion *des* compétences. À l'opposé d'une telle démarche substantialiste, notre intervention vise à faire s'explicitier et se confronter *la pluralité des jugements de compétence* à l'œuvre au sein des organisations, et à opérer une critique des « méthodologies » et des épreuves évaluatives qui fondent ces jugements.

Dans les épreuves consécutives au licenciement, c'est de plus en plus, on le sait, un jugement de qualification qui prévaut, surtout pour des gens qui ont peu de réseau social dans la sphère professionnelle (9). Or les qualifications, produites par les acteurs des conventions collectives de branche, réfèrent encore souvent à des organisations de production standardisée en séries et aux seules compétences techniques liées à un travail routinier sur machine. La qualification ainsi décontextualisée rend rarement compte des compétences individuelles qui sous-tendent la compétence collective en situation (ainsi, lors des collections) ; elle reconnaît parfois des compétences dites relationnelles, d'autonomie ou encore d'initiative, mais comme des qualités intrinsèques des personnes, qui existeraient indépendamment des conditions organisationnelles et gestionnaires de leur mise en valeur productive (10).

La VAE ouvre la possibilité d'un jugement externe à la fois au monde domestique de l'usine et au monde industriel de la qualification. Mais il y a le risque, du fait du petit nombre de diplômes accessibles par la VAE et de modalités de validation qui seraient éloignées du terrain, que des valideurs n'en viennent à considérer qu'il n'y a « pas grand-chose à valider » dans un travail vu comme répétitif et parcellisé ; que le regard porté par les valideurs ne conforte un jugement de « bas niveau de qualification », qui s'auto-renforcera au vu de la difficulté qu'éprouveront les ouvrières à « expliciter leur manière de faire et la façon de procéder dans des situations variées », toutes ces épreuves alimentant le regard négatif que les ouvrières portent sur leurs compétences : « je n'ai pas grand-chose à valider ». L'usine constitue à cet égard une sorte de laboratoire de validation de la VAE.

(8) Toutes ces questions restent ouvertes, dont la moindre n'est pas celle de la rémunération associée aux nouvelles compétences susceptibles d'être reconnues. Faut-il les rémunérer dès qu'elles sont repérées, ou bien attendre pour ce faire qu'elles soient investies dans l'activité ? Deux positions existent sur ce plan. Pour certains, l'entreprise a de tout temps nié une partie des compétences des ouvrières et la VAE permettra de reconnaître enfin ces acquis et de les traduire dans la rémunération. Pour d'autres, la VAE est un support de « mise en mouvement » qui doit intéresser les ouvrières pour ce qu'il est, et ce n'est que dans un second temps que les compétences, une fois reconnues et valorisées par l'entreprise, ont lieu d'être rémunérées.

(9) Comme le montrent François EYMARD-DUVERNAY et Emmanuelle MARCHAL, dans : *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Éditions Métalié, 1997.

(10) Intervenir « par la compétence », c'est aussi souvent opérer une analyse critique des instruments de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », basés sur des constructions unilatérales et « a-organisationnelles » des métiers et des parcours, et ce sans guère de réflexion sur les modes d'apprentissage permettant l'accès à ces métiers ou la progression sur ces parcours.

La VAE est aussi, potentiellement, porteuse d'une logique compétence dans la valorisation du travail; elle participe d'une gestion « par la compétence » et « par les compétences » (11) qui a, je pense, d'ores et déjà, produit des effets.

La direction de l'entreprise est désormais convaincue de ce que l'usine française, élément indispensable d'une compétence distinctive qui est à la fois servicielle et d'innovation, occupe une place unique et complémentaire des établissements délocalisés. La question du maintien de l'usine ou de sa suppression était, en 2002, posée dans les termes d'un choix gestionnaire. L'option du maintien relève désormais d'un raisonnement stratégique.

Les organisations syndicales ont fait l'expérience d'un long parcours de négociation. Leurs rapports avec la direction n'ont pas été un long fleuve tranquille. Mais la posture classique de défense de l'emploi a été fortement infléchie par une logique compétence qui revêt deux formes : celle d'actions visant la valorisation de la compétence (collective) du site, en prônant des actions qui touchent toute l'entreprise et les interfaces entre ses fonctions. Dans cette optique, par exemple, veiller à l'entretien des compétences en conception (la création à Paris, le bureau d'études de la PFL...) est perçu comme essentiel pour la pérennité de l'usine et l'emploi. Celle d'actions visant la reconnaissance des compétences individuelles des salariés, qui prennent la forme d'un équipement des salariés pour faire face à toutes les hypothèses, à anticiper. La VAE, facilitée pour les volontaires et financée par la direction, constitue une opportunité offerte à chacun de prendre en main son devenir professionnel : se crée ici un droit individuel dans un cadre collectif, potentiellement favorable à la fois à la valorisation économique des compétences par l'entreprise, à la progression dans l'emploi des salariés et à la sécurisation de leur parcours professionnel ultérieur.

Mais rien n'est joué en ce qui concerne les mille et une « petites » anticipations motrices d'une dynamique de valorisation des compétences :

– du côté des ouvrières : combien vaincront leur peur de l'inconnu, se risqueront à la validation de leurs acquis, se lanceront dans des formations, voudront s'investir dans un travail dont la part de nouveauté l'emporte sur celle de la production routinière ?

– du côté des encadrants : comment les maîtrises exerceront-elles leur rôle de soutien à l'activité, de monitoring facilitant des apprentissages, de gestion des mobilités dans les secteurs et entre eux, de façon à ce

que les postes tenus soient apprenants pour celles qui les tiennent ?

– du côté des instruments de gestion : le système d'intéressement évoluera-t-il, qui produit encore aujourd'hui, de façon mécanique, un intérêt des ouvrières à éviter de se confronter à des tâches et à des postes qu'elles ne maîtrisent pas d'emblée ?

– du côté de la direction et de l'actionnaire : ce dernier se bornera-t-il à viser des résultats annuels non déficitaires, ou bien se comportera-t-il en entrepreneur prenant des risques, à travers une diversification volontariste anticipant les risques de désengagement de certains clients ?

Il n'y a, virtuellement, plus place en France pour des usines tournevis, pour des fabrications en grandes séries, pour un travail qui ne vaudrait que par sa productivité. Une usine qui fabrique des grandes séries d'après des modes opératoires stabilisés, une usine coupée de son réseau de commercialisation et du retour d'expérience qu'il permet, cette usine n'apprend plus ; elle commence déjà à être condamnée dès lors que sa compétence tend à se banaliser. C'est dire qu'il y a, non pas des alternatives à la délocalisation, mais différentes manières d'organiser la complémentarité entre ce qui est délocalisé et ce qui est localisé : l'avenir est ici à des plateformes d'industrialisation où s'articulent conception, fabrication et marché, qui requièrent un « savoir faire faire » et pas seulement un savoir-faire.

Or, pour qu'une entreprise apprenne à *faire* et, à plus forte raison, à *faire faire*, il faut que les salariés y apprennent. Intervenir pour l'emploi « par la compétence », c'est aussi – et peut-être surtout – (ré) ouvrir la controverse sur les manières d'apprendre ensemble (qui touchent à l'organisation du travail et à l'évaluation des performances) ; sur la diversité des manières d'apprendre et de voir reconnue la compétence de chacun, ce qui implique de renouveler la critique des épreuves de cette reconnaissance ; tout cela suppose de réinvestir le champ de la construction des titres dans le contexte des nouvelles formes d'organisation, et dans une optique de sécurisation de parcours professionnels. Il y a là « *du grain à moudre* »...

L'usine pourrait échapper à la délocalisation : le risque réside dans le fait de ne pas s'engager très vite dans une voie susceptible de privilégier la mise en valeur de la compétence et des compétences plutôt que la simple réduction des coûts. Il y a urgence, car les entreprises et les salariés des pays émergents apprennent, eux aussi, et à vive allure.

(11) Yves LICHTENBERGER distingue la gestion des compétences, où l'organisation encadre le développement des compétences attendues, et la gestion par les compétences, « où les possibilités de développement des compétences tirent l'organisation et l'amènent à se transformer »

(*Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Ed. Vuibert, 2003).

Reprenant cette distinction, j'ajoute ici le terme de gestion par la compétence, entendue comme valorisation d'une compétence collective distinctive à travers une organisation et une stratégie *ad hoc*.