

Retours de formation : travail-rémunérations- coopérations

par Jacques Broda

Des ouvrières des industries agro-alimentaires ont accepté de partir en formation : le retour oblige à la réappropriation du travail, à de nouvelles coopérations. La construction d'un langage commun est un enjeu dans cette réadaptation. Avec l'auteur, nous comprenons pourquoi il peut être ressenti comme un processus destructeur de l'identité et des solidarités antérieures, pourquoi la démobilisation sera complète si les nouvelles compétences ne sont pas reconnues monétairement.

Au retour de la formation, bien des choses (v)ont change(r) : forts de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, les salariés aspirent à leurs reconnaissances et à leurs mises en œuvre.

La réalité n'est pas si simple, il faut d'abord s'adapter au travail nouveau et faire le lien entre l'ancienne organisation et les nouvelles méthodes, il faut aussi que les modes de rémunération suivent et que les règles du jeu ne soient pas brouillées par des pratiques managériales empiriquement floues. Il faut enfin que se (re)composent des collectifs de travail dans lesquels les formes nouvelles de coopération doivent à leur tour lier nouvelles compétences — nouveaux actes de travail — nouvelles relations au travail.

Les retours de formation ne sont jamais simples car des identités ont été remaniées, des nouveaux codes et des nouveaux langages ont émergé et vont être utilisés, c'est donc un ensemble complexe qui se recompose autour des actes de travail et de leurs vécus.

Nous appuyant ici plus particulièrement sur une analyse de cas, nous voudrions montrer que l'analyse clinique des situations de formation et de travail montre la complexité des enjeux sociaux

générés par tout remaniement organisationnel et formatif.

Nous avons choisi de privilégier les dimensions du travail, des rémunérations et de la coopération parce qu'elles apparaissent souvent comme obstacles ou tremplins à l'efficacité des retours de formation.

Ainsi l'accroissement de la charge de travail peut être un frein à la mise en œuvre des compétences par incapacité physique et nerveuse ; la revalorisation d'un salaire par reconnaissance de l'élévation de la qualification-classification peut être annulée par des pratiques d'individualisation ; la diminution positive de la pression hiérarchique est parfois remplacée par une élévation de la pression du groupe ¹.

On a alors le sentiment qu'au retour de la formation les contradictions se déplacent mais ne se résolvent pas [1].

Cet article reprend pour l'essentiel notre communication aux quatrièmes Journées de Sociologie du Travail (PIRTTEM-CNRS), Toulouse, mai 1990. Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

¹ Nous n'aborderons pas ici les incidences directes des politiques d'emploi mais, bien souvent, les remaniements à l'œuvre s'accompagnent d'une perte d'effectifs ouvriers très conséquente qui atteint les individus et le moral des collectifs dès lors que la formation est devenue un outil de sélection.

Méthodologie

Pour interroger la constitution du sens à partir de la dialectique structures/sujets, nous avons conduit des investigations amont sur le secteur des industries agro-alimentaires (du point de vue de l'évolution des techniques productives, de l'emploi, des qualifications...), nous ne reproduisons ici que l'aval de notre démarche qui va de la branche à la ligne de conditionnement.

Le terrain d'enquête est constitué par quatre grandes entreprises du secteur (E1, E2, E3, E4) mais ici on évoquera surtout l'entreprise E1, car elle a innové dans la région et dans le secteur en mettant sur pied, pour le personnel ouvrier du conditionnement, une formation lourde débouchant sur un CAP par unités capitalisables.

Nous avons rencontré des responsables d'entreprise et de formation, des intervenants du GRETA, mais notre investigation a surtout concerné le personnel ouvrier.

Les individus rencontrés sont peu nombreux (une dizaine) mais le nombre de rencontres est relativement élevé : deux, trois ou cinq interviews avec la même personne sur une période de trente mois.

A chaque fois sont retournés les retranscriptions, les études, les articles produits à partir de ces témoignages : à chaque rencontre des hypothèses sont élaborées, qui prennent en compte la signification de nos analyses confrontées aux réalités vécues.

Produire du sens à l'intérieur des rapports s'applique aussi à la situation d'enquête. La construction de la relation participe de la démarche. En fait, il ne s'agit pas que de recueillir des témoignages mais de produire des savoirs.

Privilège sera donné ici à l'analyse de cas d'une entreprise du secteur agro-alimentaire de la région de Marseille (E1). Depuis trois ans, elle a entamé un processus de modernisation de l'outil de production qui est allé de pair avec une modification de l'organisation du travail, une délocalisation de l'entreprise, une division par deux des effectifs, et un effort de formation sans précédent (entre 1986 et 1990 le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation a été multiplié par trois : il était de 6 % en 1989).

Les formations ont surtout concerné les ouvrières machinistes dont la qualification initiale était faiblement reconnue. L'objectif était la constitution de groupes de travail où des opératrices régleuses (OR), titulaires d'un CAP, assurent des tâches de plus en plus polyvalentes avec des opératrices confirmées (OC) et des mécaniciens d'entretien qui

mettent « la main à la pâte » sur les machines de conditionnement.

Cette réorganisation du travail est basée sur le travail de groupe et la polyactivité fonctionnelle. Divers processus d'automatisation (mises des sachets en boîtes, éjection des sachets et pesage) ont été complétés par l'apparition d'une informatique de production directement liée au conditionnement : mise en place d'un micro-calculateur sur chaque machine (relié à un ordinateur contrôle rapide) et d'un système de visualisation sur écran des organes de la machine (locus), les opératrices pourront alors intervenir sur le système (approvisionnement, contrôle qualité, nettoyage, dépannage). L'équipe dispose d'une grande autonomie quant à l'organisation et la distribution des tâches : en particulier à l'intérieur du groupe les individus peuvent se répartir les machines qu'ils surveillent avec les mécaniciens, et ce sera — nous le verrons — source de conflit. Les ouvrières nouvellement qualifiées devraient pouvoir négocier les zones et fréquences d'intervention.

On a compté 480 heures de formation pour chaque opératrice pour parvenir à la qualification OC, plus 430 heures supplémentaires pour devenir OR, et 115 heures pour accroître la qualification des mécaniciens. Cet effort exceptionnel s'est échelonné sur trois ans, la formation était alternée, en groupes, et assurée dans l'entreprise par des formateurs maison et GRETA.

Nous donnons en encadré les matières principales du domaine professionnel et comme exemple le référentiel appliqué au thème de la qualité.

Les matières principales du domaine professionnel et un exemple de référentiel

Enseignement dans le domaine professionnel (thèmes)

1. Conduire et surveiller les machines
2. Automatismes en pneumatique
3. Automatismes en électricité
4. Technologie de construction
5. Automatismes programmes
6. Informatique
7. Les synoptiques de fonctionnement
8. Les appareils de contrôle
9. Réglages et dysfonctionnements
10. Dessin industriel

11. Organisation et gestion du poste de travail
12. Conduite des transpalettes électriques
13. Technologies des matières premières (qualité)
14. Hygiène et sécurité

Référentiel : Technologies des matières premières

Etre capable de :

1. Différencier les différents produits
2. Différencier les différents emballages
3. Expliquer la périodicité et la nature des contrôles demandés
4. Comparer le produit fini par rapport au standard de qualité
5. Exprimer la procédure d'un contrôle organoleptique
6. Déterminer les causes, si un dysfonctionnement est dû à la matière première, y remédier
7. Connaître et respecter une procédure de contrôle dans le but d'accepter ou refuser une réception
8. Réaliser une mesure physique : coulabilité, densité, humidité
9. Expliquer la procédure de recyclage des déchets, sortie machines

L'entreprise se délocalise, elle quitte les anciens locaux vétustes pour s'installer dans une zone industrielle proche de Marseille. Les locaux sont neufs, mais pour de nombreuses ouvrières ce changement s'accompagne d'un allongement de la durée de transport domicile-travail de près d'une heure trente par jour (celles qui travaillent le matin sont souvent obligées de se lever à 4 heures 30). En contrepartie, elles touchent une prime de 750 francs par mois, la direction ayant refusé une réduction de la durée de travail qui aurait compensé l'allongement de la durée de transport.

A l'intérieur de cette entreprise privilège a été donné au suivi d'ouvrières que nous avons rencontrées plusieurs fois (trois à cinq) entre juillet 1988 et décembre 1990. Nous avons pu retracer avec elles les moments forts de la formation, les luttes sociales, les conséquences de la nouvelle organisation du travail ; la répétition des rencontres nous permettant à chaque fois de réajuster nos hypothèses et de préciser les points de vue.

Un tel suivi, quasi clinique, nous a permis de mieux comprendre les processus de mobilisation-démobilisation-remobilisation que les salariés vivent au travail et dans la formation ; le caractère non linéaire des investissements nous a frappé, même

si des lignes de force demeurent dans le « vécu » souvent conflictuel du rapport salarial².

A ces témoignages se sont ajoutées des rencontres avec des formateurs GRETA, des ouvriers mécaniciens de l'entreprise E1, d'autres informations recueillies auprès de salariés opérant dans le même secteur des IAA³, et ce dans le cadre d'une recherche récemment publiée [5]. Ces références additives demeurent contingentes mais elles permettent parfois de mieux illustrer le propos et de se démarquer de l'analyse de cas par trop réductrice.

Si le caractère non exhaustif de la démarche interdit toute généralisation abusive, il n'en demeure pas moins qu'elle peut tracer quelques lignes de force transversales au secteur des IAA et à d'autres secteurs où le travail se recompose selon les mêmes modalités.

INTERACTIONS ENTRE TRAVAIL ET FORMATION : MOBILISATION-DÉMobilISATION-REMOBILISATION

Si le poids du travail passé et des procédures de formation sur le tas oblitèrent souvent les possibilités du développement formatif, on ne peut nier l'impact de ce dernier sur les attitudes au travail en termes de mise en avant des capacités et de remaniements identitaires.

C. Dubar et alii [5] insistent particulièrement sur cette dimension de l'identité professionnelle qui est l'articulation de la dimension « travail » (liée aux compétences) et de la dimension « savoirs » (liée aux connaissances sanctionnées par un niveau scolaire et un statut social). Cette identité professionnelle acquise par le travail et la formation doit être conquise en termes de classification et de salaire. De ce point de vue, la fragilité des garanties contraste avec la rigidité des intérêts et des clivages sociaux qui, fonctionnant souvent comme

2 Notre démarche, nos hypothèses et nos conclusions rejoignent très souvent la problématique de E. Charlon-Dubar et alii dans leur volonté d'un questionnement sur les « identités et leurs ébranlements » à partir « des situations de travail, des constructions différentes des mondes vécus du travail, trajectoire et rapport subjectif à la formation » [2]. La convergence de certaines conclusions nous incite à penser que les recompositions qui sont à l'œuvre aujourd'hui dans le monde du travail présentent quelques caractéristiques communes, que l'on peut cerner de plus près dès lors qu'on donne au point de vue salarial l'occasion de s'exprimer.

3 C'est auprès de quatre grands établissements de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur que notre enquête a été conduite : dans ces établissements sont mis à l'œuvre des modes de gestion de la production et du personnel basés sur la flexibilité : changements de format et pilotage par l'aval de la production, flexibilité de l'emploi, recours à l'intérim et aux contrats à durée déterminée. La mobilité interne s'ancre autour de politiques de formations qui visent à constituer des noyaux durs de salariés polyvalents. Les caractéristiques de ces quatre entreprises sont données dans notre dernier article paru dans Formation Emploi [3].

force de rappel, suggèrent une nouvelle compétence : celle de faire reconnaître ses capacités ⁴.

Pour l'entreprise, la formation anticipe le travail nouveau, l'efficacité de ce dernier met à l'épreuve les capacités acquises : « on reconnaîtra notre qualification après, sur le travail (...) on situera les gens, mais pas tout de suite, on le fera quand on les aura vus sur le terrain » (délégué du personnel E1). Dans l'entre-deux, entre la formation finie, les compétences acquises, leur actualisation dans le travail et la reconnaissance en termes de qualification, les salariés ont comme une « identité en suspens. » Si, au détour, il n'y a aucune amélioration quantitative réelle, la démobilité salariale risque d'être telle que l'efficacité de la formation peut s'en trouver annulée.

PLUS D'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL

Même si les formations « obligées » sont parfois sévèrement critiquées par les salariés quant aux méthodes, aux contenus et aux finalités, il n'en demeure pas moins qu'elles fonctionnent souvent comme « déclic » d'une sorte de (ré)appropriation du travail, du métier, voire de la constitution d'une identité professionnelle : « Parce que nous, quand même, on a des qualifications en tant qu'OC, qu'OR, c'est vrai, dans notre métier nous sommes qualifiées » (ouvrière E1).

L'utilisation exceptionnelle de la notion de « métier » dans le cadre de cette interview n'est certainement pas anodine.

Dans tous les cas, les formations organisées correspondent à un besoin d'en savoir plus, de dépasser les limites assignées de la tâche, de s'inscrire en positif dans le mouvement général de hausse des qualifications ⁵.

Au retour de la formation, la meilleure compréhension du travail est souvent évoquée. « D'abord

⁴ Selon un sondage de l'IFOP « seuls 35 % des salariés ayant suivi une formation ont déclaré avoir bénéficié d'une augmentation de salaire » (...) cité par C. Dubar [6].

⁵ Avec un effet d'après-coup inattendu, se former c'est comprendre que jusque-là on a fait un « travail bête ». Il n'est pas impossible que certaines ouvrières ne supportent pas cette prise de conscience du gâchis de leurs aptitudes passées et se retireraient par défense d'une formation qui serait blessante et humiliante par l'image de soi antérieure qu'elle renverrait. « On apprend une autre forme de travail, ce qui est pénible c'est que moi ça fait douze ans que je travaille ici, mais il y en a ça fait vingt-cinq ans ! On comprend que depuis tant d'années (...) par exemple moi pendant douze ans j'ai fait du travail bête, c'est ça qu'on comprend en fait, du travail bête, irréflecti : « bon il faut appuyer là, on appuie là... mais on ne sait ni pourquoi ni comment ». D'ailleurs j'en discutais avec un agent de maîtrise qui, justement, est professeur dans le domaine professionnel ; on lui disait : « mais jusqu'à présent on se sent rabaissées ». Pourquoi ? « Parce que vous nous avez fait faire n'importe quoi ». Et maintenant on apprend : tiens, il faut arrêter comme ça, on apprend qu'il faut huiler à tel endroit, avant on voyait les mécanos huiler ou graisser à tel endroit, mais pourquoi ? (...) L'huile on ne savait pas si c'était de l'huile de paraffine ou quoi, maintenant on a appris avec quelle huile il faut huiler, on apprend tout. C'était dingue, c'est vrai, bon maintenant on nous apprend tout ça » (ouvrière E1)

on était payé pour faire un travail et maintenant on sait ce qu'on fait, on s'est rendu compte de l'importance de certaines choses : la sécurité, la qualité du métal. On peut donner des conseils aux autres. On était des robots au départ, maintenant on réfléchit à ce qu'on fait » ⁶.

Il ne s'agit pas seulement d'une meilleure connaissance du travail, mais aussi d'une meilleure efficacité que l'acte formatif autorise lorsque les nouvelles compétences sont mises à l'œuvre et que le travail et les outils deviennent plus réels.

« C'est vrai que le stage nous apporte un plus dans la mesure où les machines on les connaît mieux, elles deviennent plus performantes, alors on devient plus performants : c'est vrai on travaille mieux, on fait moins de déchets » (...) (ouvrière E1).

« Moi, maintenant au terme de mon stage je travaille nettement mieux, parce que la machine je la connais mieux (...) pour moi avant, c'était un tas de ferrailles qui fonctionnait, maintenant c'est toujours un tas de ferrailles mais qui vit, qui est plus vivante (...) Voilà ont le ressent comme ça, enfin moi personnellement je le ressens comme ça. Maintenant, je sais, quand il y a une panne, je ne vais pas chercher de partout, je sais où regarder, on va directement au point où c'est allumé. Avant on démarrait mais on ne savait pas bien si on pouvait démarrer (...) des fois ça m'arrivait d'intervenir et d'essayer de dépanner et finalement au bout d'un quart d'heure, où j'avais perdu mon temps je me disais « je ne peux pas le faire, c'est au mécano de le faire », alors il y avait la crainte de l'appeler et qu'il nous crie : « Ah mais tu n'es pas capable de le faire (...) » et puis il y a la crainte de l'entendre dire « Oh, mais comment tu ne m'as pas appelé ? » Maintenant, on sait quand on peut appeler et quand on ne peut pas » (ouvrière E1).

Cette (ré)appropriation de certaines opérations élargit les marges d'autonomie tout en redéfinissant les relations dans le groupe ouvrier. Progressivement, pendant le stage, les ouvrières en formation ont développé des pratiques qui les inscrivait déjà dans une avancée des connaissances : « Souvent les contremaitres disaient : quand les machines tournent les filles sont assises mais elles ne sont plus assises les bras croisés, elles sont assises et elles bouquinent « L'orthographe pour tous », « Les mathématiques pour tous » (formatrice E1).

Cette mobilisation, cet investissement ne se sont pas opérés sans redéfinition des attitudes et des rôles au sein du groupe ouvrier. Pour certaines,

⁶ Témoignage recueilli dans le cadre de la formation au CAP de conducteur des appareils de fabrication des industries chimiques (CAFIC) organisé dans l'entreprise Péchiney, cité par J. Ravillon et F. Rateau [7].

leur volonté de réussite et le sérieux apporté au stage contrastaient avec leur décontraction antérieure et, là aussi, il a fallu « retravailler » les nouvelles positions pour faire admettre que l'on n'avait pas changé même si on voulait réussir un stage : « Au commencement quand je faisais la formation en OC, les gens disaient que j'avais changé mais moi je ne le voyais pas (...) « Oui tu as changé, tu n'es plus pareille, tu es plus sérieuse (me disait Anne), tu étais toujours en train de rigoler », elle me disait, « depuis que tu fais le stage, tu ne rigoles plus, tu n'es plus comme avant » (...) c'est-à-dire que tant que j'avais la tête à ce stage il fallait apprendre constamment, j'avais le classeur et j'étais toujours en train d'ouvrir le classeur, de regarder la machine (...) ça arrêtait un peu les blagues que je faisais, bon c'est peut-être par rapport à ça que j'ai changé. Mais sinon je n'ai pas changé » (ouvrière E1).

Si la formation autorise des investissements personnels et collectifs, cette mobilisation est très fortement liée au devenir de la classification, et du travail postformation. La motivation essentielle ne semble pas être l'intérêt au travail, mais l'aspiration à ce que cet intérêt soit reconnu socialement et monétairement. La même personne qui consulte les classeurs au pied des machines nous confie les raisons qui l'ont poussée à poursuivre après OC pour devenir OR et avoir son CAP : « Moi, j'ai eu envie pour le pognon déjà, pour ça premièrement, j'ai eu envie pour réussir au moins quelque chose dans ma vie, parce que je n'ai jamais rien réussi à part mon permis de conduire, avoir quelque chose une fois (...) mais ce n'est pas évident, j'ai envie de tout laisser tomber. »

La reconnaissance salariale joue(ra) un rôle majeur dans le retour des formations sur le travail, et dans les mouvements de mobilisation-démobilisation-remobilisation des salariés. Si « le plus démoralisant c'est la stagnation du salaire » [8], il faut signaler que les processus d'investissement-désinvestissement des salariés ne sont pas linéaires et s'inscrivent dans l'ensemble des relations et rapports qu'ils nouent au travail.

RÉTENTION DES COMPÉTENCES ET BLOCAGE DES SALAIRES

Si l'on a pu écrire que le travail élargi grâce à la formation pouvait jouer un rôle de tremplin à une implication au travail, on peut s'interroger sur la permanence de cette mobilisation lorsqu'un travail plus riche ne débouche pas sur un salaire plus élevé mais sur une vague reconsidération.

Q. — Est-ce que cette formation s'est traduite par une meilleure qualification pour les ouvrières ?

R. — Ça commence, maintenant on est en train de revoir tous les postes, donc il y a une qualification qui n'est peut-être pas rémunérée directement mais enfin elles sont appréciées par leurs chefs, donc on les fait changer de poste plus facilement, elles ont une meilleure considération de leurs chefs, ce qui ne remplit pas leur portefeuille, bien sûr, mais ça viendra (...) (formateur GRETA, E1).

Quand on sait que le salaire moyen de ces ouvrières tournait autour de 6 000 F par mois, on imagine bien leurs espoirs et les désillusions démobilisatrices qui peuvent y succéder.

« Quand on parle argent il n'y a plus rien qui marche, plus rien (...) à partir du moment où on a suivi une formation, c'est vrai que sur nos machines on la met en application : si on devait changer le papier filtre, avant on ne le faisait pas, on fait des petits agrafages, avant on les faisait pas (...) à partir du moment où on fait une formation c'est normal qu'il y ait une petite compensation pécuniaire, mais il n'en est pas question (...) A partir du moment où on arrête les machines au temps repos, on va huiler, c'est normal que nous ayons demandé 200 F de plus pour les OC. Il n'en est pas question, ils veulent que nous les mettions en application, mais ils ne veulent pas nous payer (ouvrière E1).

Suite à un mouvement revendicatif (grève avec occupation) de plusieurs semaines les salariés de l'entreprise E1 ont obtenu satisfaction sur de nombreux points, ainsi pour cette ouvrière qui était machiniste et qui passe OR (avec le CAP) la revalorisation est intéressante : « Vu que j'étais 145, j'aurai une augmentation en tant qu'OR, j'aurai une augmentation de 1 000 F, donc la grève, ça a donné (...) je passerai au coefficient 170 ou 190, ce qui n'est pas mal et même très bien, pour moi c'est le plafond (...) le patron, les maîtrises et les cadres disaient que ça serait fait quand même, que c'était prévu, mais ce n'est pas vrai. »

Mais tant qu'elle n'est pas payée, tant que sur la fiche de paye la mention OR ne figure pas, cette ouvrière ne fera pas les « agrafages », opération nouvelle qui représentait 50 % des interventions des mécanos et que, désormais, les OR doivent réaliser.

« Tant que je n'ai pas ma paye OR, je ne touche pas la machine, c'est comme ça, je ne vais pas faire cadeau au patron, je ne vais pas lui arranger la machine en plus (...) un agrafage je pourrai le

faire, mais je ne le fais pas : c'est du travail considéré en plus, que je ferai cadeau au patron (...) »⁷.

Cette attitude, qu'autorise une présence syndicale forte, n'est pas sans incidence sur le groupe de travail : si, pour le même indice, tout le monde n'effectue pas les mêmes travaux, des conflits risquent d'apparaître entre salariés.

La mise en place d'équipes et du travail de groupe peut être un levier qui contourne ces pratiques « défensives » : la pression du groupe est telle que des salariés mis en concurrence avec d'autres équipes mettent à l'œuvre des compétences au-delà même des formations reçues, ce qui, nous le verrons, suscite de nouvelles contradictions.

D'ailleurs l'augmentation de la rémunération était initialement liée (avant la grève) à l'efficacité du travail en groupe : « Ils n'ont pas encore discuté sur les salaires (...) ils veulent déjà connaître nos capacités en tant que groupes, donc ils veulent nous mettre à l'épreuve et nous payer par rapport à notre travail » (ouvrière E1).

Entre l'implication et la rétention se construisent de nouvelles identités au travail, qui ne peuvent être comprises que si l'on intègre la totalité des relations : formation-travail-salaire. L'efficacité des politiques de formation est fonction des moyens sociaux proposés pour autoriser les transferts de connaissances sur l'outil et vers les autres⁸.

PAS ASSEZ DE TEMPS, TROP PEU D'EFFECTIFS

En réalité, la question de l'agrafage n'est pas encore réglée définitivement car cette opération provoque une surcharge de travail des opératrices qui, non négociée, est ingérable. C'est alors que la charge de travail joue contre la formation au sens où la surveillance de plus de machines empiète sur le temps d'intervention. Ce n'est plus le salaire qui empêche mais la charge de travail : la contradiction s'est déplacée.

⁷ Cette rétention des compétences n'est pas le fait des seules ouvrières formées : dans les rapports codifiés où les salaires sont bas, et où la mise en œuvre des compétences ne serait pas reconnue les salariés freinent à leur mise en œuvre. « Moi, je suis 190 et je ne vais pas forcer et savoir comment ça marche certaines choses, c'est le travail du 205 (...) l'ordinateur c'est à lui de le toucher, les relevés de la balance c'est à lui de les faire, le journalier aussi (...) je ne vois pas pourquoi moi je vais faire son travail (...) Maintenant si vous me dites : si le poste 205 vous intéresse, vous apprenez, là ce n'est pas pareil, on me propose » (ouvrière E4).

⁸ Nous rejoignons ici la problématique de la formation - investissement dont on attend un « pay-back » rapide au prorata de l'effort fourni par l'entreprise sans forcément rémunérer l'effort fourni par le salarié : « Pour qu'une dépense puisse être comptabilisée comme un investissement, il faut (...) qu'elle améliore les savoir-faire de l'entreprise : l'essentiel est là : il faut que celui qui a reçu la formation ait à la fois les moyens et l'envie de faire le transfert de ce qu'il a reçu » [9].

L'opération agrafage

Q. – Peux-tu décrire l'agrafage ?

R. – *L'agrafage c'est un mouvement de la machine, c'est un groupe de pièces qui fait défiler le fil d'aluminium et qui le forme en agrafe, soit sur le papier filtre, soit sur le papier enveloppe et cela en accrochant le fil. Et s'il y a un défaut dans la machine et qu'au moment de se fermer, soit sur le sachet enveloppe, soit sur le sachet papier filtre, l'agrafe se coince dans le groupe de pièces. Et bien, il y a un bourrage et après il n'y a plus d'agrafe, la machine s'arrête et il faut débouurrer les agrafes. Pour cela il faut une clé de 8, desserrer deux vis qui libèrent une pièce mobile que l'on appelle la joue, et quand cette joue s'enlève, tu as accès à l'endroit où tu as les agrafes qui sont accumulées. Il suffit donc de démonter cette pièce, d'enlever les agrafes, et de la remonter. Mais, de bien la remonter parce qu'il y a toute une partie de pièces qui sont mobiles, dessous ces pièces il y a un ressort. Et si tu fais pas bien la manœuvre, les pièces poussées par le ressort risquent de sortir de leur place et si tu refermes mal, tu risques de tout foutre en l'air. C'est une opération simple mais qu'il faut faire comme il faut. Sinon tu risques de faire un arrêt important et ça peut faire une intervention importante.*

Si on dit qu'il y a un risque pour l'emploi des mécanos, c'est parce qu'il y a souvent des problèmes d'agrafage et que la réparation représente pour eux environ 50 % de leurs interventions (ouvrier d'entretien E1).

« La formation je l'applique sans l'appliquer : par exemple l'agrafage je le fais parce que j'ai ma paie d'OR c'est tout à fait normal, mais le reste on ne peut pas le faire parce qu'on a trop de travail et que les mécaniciens ne nous aident pas, on n'a pas assez de temps, ça surchargerait les autres filles. Par exemple, lorsqu'il y a les couteaux qui ne coupent pas, on ne peut pas intervenir parce qu'on est surchargé de boulot, on voudrait le faire mais on ne peut pas, par manque de temps, il faudrait être une de plus » (ouvrière E1).

La mise en place du travail de groupe s'est traduite par une baisse relative des effectifs. Un groupe comprend deux OR, une OC, une OR remplaçante et deux mécaniciens, il gère d'une façon autonome une ligne de neuf machines.

L'OR remplaçante est sollicitée sur les deux lignes, elle est détachée pour remplacer les ouvrières en délégation ou absentes. Elles ne peuvent, selon les ouvrières, être comptées parmi les effectifs permanents.

Les deux OR se répartissent le travail (surveillance, intervention, agrafages, petit dépannage) et les pauses. Dans l'ancienne organisation du travail, il y avait des polyvalentes qui remplaçaient pendant les absences et les pannes, ces polyvalentes ont été supprimées. Quand une ouvrière prend sa pause, elle est autoremplacée par une autre du groupe⁹. Quant aux mécaniciens, ils doivent théoriquement assurer en commun et en coopération avec les ouvrières des opérations telles que remettre les machines en route, remettre les rouleaux enveloppes, remettre les rouleaux papiers blancs, mettre les cartons de boîtes, mettre les boîtes dans les boxes (ces tâches sont souvent jugées déqualifiantes ou infériorisantes parce qu'elles étaient effectuées aussi par des ouvrières femmes, de ce fait les mécaniciens freinent)¹⁰.

La chute des effectifs par machine est impressionnante : « Il y a quatorze ans, quand je suis arrivée, on était trois ouvrières sur une machine, on est passé à deux par machine, puis une, puis une pour trois machines et maintenant, pendant les trois heures de l'autoreplacement, on est deux sur neuf machines ! » (ouvrière E1).

Si le groupe gère les machines, il doit gérer aussi les conflits issus de la répartition de la charge de travail entre les ouvrières et les mécaniciens (par rapport aux mécanos parce qu'on touche leurs machines, par rapport aux autres ouvrières qui doivent gérer toute la ligne quand on dépanne une machine propre).

« C'est sûr que du point de vue de la formation il y a peut-être un plus, on peut savoir quand même d'où vient la panne alors qu'avant on ne le savait pas, une fois que l'on détecte cette panne si on peut l'arranger on l'arrange mais sans outil – on

⁹ « L'autoreplacement c'est quand quelqu'un prend sa pause, donc il ne reste plus que deux filles dans le groupe (...) Avant les polyvalentes elles venaient nous remplacer. Maintenant tu ne remplaces plus, c'est de l'autoreplacement, la fille elle part mais c'est nous-mêmes qui la remplaçons. Il n'y a personne qui vient en plus pour les remplacements. Il y a une OR remplaçante mais pour l'absentéisme, les délégations, elle n'est pas comptée pour les pauses. On a une heure de pause : une fois dix minutes, une fois quinze minutes et une fois trente minutes » (ouvrière E1).

¹⁰ Dans la nouvelle répartition du travail dans le groupe, les ouvrières ont pourtant préservé les mécaniciens du balayage : « pour le balayage, nous on s'est mis d'accord, quand même ce n'est pas une tâche pour type dans l'usine, il ne faut quand même pas exagérer » (ouvrière E1). Il nous faut noter ici que les catégories de sexe fonctionnent dans tous les sens. Selon une formatrice de GRETA, des femmes certifiées OR ont quitté l'entreprise (lors du plan de dégraissage) « parce que la manipulation d'OR ne convenait pas : tout ce qui est masculin, la salopette, les manivelles (...) parce qu'il fallait se couper les ongles pour fouiller dans les machines, parce qu'on avait les mains un peu noires (...) et puis parce qu'elles se sentaient coincées entre les OC et les mécanos ». Quand bougent la formation et le travail, c'est l'ensemble des dimensions identitaires qui sont convoquées. Et puis il faudrait encore remonter plus loin « dans l'ancienne organisation du travail, il y a quinze ans, les « petites mains » étaient capables de ramasser manuellement des sachets de cinq et ce vingt-six fois par minute (...) les hommes quand ils devaient remplacer, ils n'y arrivaient pas, il y avait peu d'hommes sur les machines, parce qu'ils avaient peur de perdre la face s'ils ne tenaient pas la cadence » (ouvrier d'entretien E1).

n'a pas encore touché aux outils (un an après la fin de la formation) et si on voit qu'il faut un outillage pour changer les couteaux ou autre, on appelle les mécanos (...) Il faut dire qu'en plus les mécanos n'acceptent pas qu'on puisse toucher à leurs machines ».

Si donc le travail nouveau, plus lourd, sollicite davantage de compétences, gérer l'ensemble des rapports hommes-machines et hommes entre eux devient une véritable prouesse, tant les sollicitations sont nombreuses et les tensions exacerbées. Il ne s'agit pas seulement de faire reconnaître ses capacités il faut encore pouvoir gérer un ensemble d'actes et de conflits simultanément sans y perdre la santé.

« Les disputes c'est de plus en plus fréquent, l'angoisse c'est perpétuel maintenant, tu arrives le dimanche, tu es angoissée parce que tu sais que tu vas travailler le lundi. Il y en a beaucoup qui se mettent en arrêt pour dépression et qui regrettent de n'être pas parties avec l'argent. Il y en a beaucoup qui prennent des cachets : tu es obligée d'y venir, moi aussi. Quand j'arrive chez moi, je suis énervée pour un oui pour un non, je deviens agressive, je n'arrive plus à me maîtriser : c'est infernal » (ouvrière E1).

DES COOPÉRATIONS À RECONQUÉRIR

Cette division, voire ce clivage hommes-femmes, mécaniciens-ouvrières en voie d'ascension qualifiante, est un véritable obstacle à la coopération. Un des objectifs de la formation était de décloisonner en autonomisant et en élargissant les tâches pour permettre plus de coopération.

« Il existe une opposition entre les ouvrières et le personnel mécanicien chargé de la maintenance qui se considère comme un peu le maître des lieux des machines et il n'y a aucune coordination avec les fonctions de surveillance » (responsable direction régionale à la formation professionnelle).

Les mécanos ont reçu une formation beaucoup plus légère que les ouvrières (115 heures) et surtout dans les matières générales : français, communication, l'objectif étant de parler le même langage. Mais il ne s'agit pas là d'une réelle requalification : « on divise par deux le nombre des opératrices, les mécaniciens entrent dans les groupes et jouent le rôle des opératrices » (ouvrier d'entretien E1)¹¹.

C'est alors parfois identités contre identités que doivent se construire les nouvelles coopérations.

¹¹ Dans l'entreprise E2, le même processus formatif a été enclenché par le même GRETA (suite à l'expérience E1). Si on se dirige vers les mêmes certifications pour les ouvrières machinistes (CAP), par contre la formation pourrait déboucher sur un bac professionnel pour les mécaniciens.

Dans cette nouvelle répartition, lorsque les ouvrières tentent de faire des réglages, et lorsqu'elles en ont le temps, elles se font souvent remettre en place par les mécanos. En fait, les choses ne sont pas si simples qu'il y paraît et un stage de formation ne fournit pas *ipso facto* et de suite une culture technique nécessaire à l'approche de mécanismes sophistiqués.

C'est le vœu managérial que tout le monde coopère et soit solidaire dans le travail. Dans une autre entreprise du secteur IAA (E2) le responsable du personnel nous confiait : « Pour les ouvrières, les responsabilités qualitatives seront plus importantes : par exemple en termes de dépannage de premier niveau, après diagnostic et avant que n'intervienne le service entretien. Le plan de modernisation imposera un autre comportement de la part du personnel car il va travailler en équipes : donc un travail avec moins de hiérarchie et plus de responsabilités confiées. Il faudra qu'entre les personnes d'une même équipe existe un sentiment de solidarité, de cohésion et de répartition des tâches au sein d'une équipe qui comprendra six personnes. »

Seulement la coopération et la solidarité ne se décrètent pas dans des ateliers où la formation a déstructuré les anciens liens et les anciennes appartenances : « la formation et les licenciements ça a cassé beaucoup de choses entre les filles. »

Déjà pendant la formation, le travail en groupe était vécu comme une hantise, car il obligeait à travailler avec des personnes que, parfois, on ne peut plus supporter. Le (ré)apprentissage du travail avec les autres augmente le travail concret nouveau et oblige les individus à s'inscrire dans de nouvelles altérités, avant qu'elles ne deviennent solidarités.

« Le travail de groupe, tu as plus de boulot et tu ne travailles pas toujours avec des gens sincères mais hypocrites » (ouvrière E1).

« Aujourd'hui entre mécanos et ouvrières et entre ouvrières elles-mêmes c'est tendu, c'est la folie, c'est l'angoisse (...) tu es tellement énervée que tu n'arrives plus à travailler, c'est l'enfer. Il y a un mécano et une ouvrière qui n'en font pas assez, mais un jour ou l'autre, moi je dis que ça va exploser, l'abcès va percer (...) par exemple, sur ma ligne, il y a neuf machines sur quarante mètres. On est placées au centre et on surveille chacune nos trois machines, on va à droite, on va à gauche, on dépanne les siennes, mais elle jamais les nôtres. Elle a pourtant un avantage parce qu'elle est au milieu, je vais demander à ce qu'il y ait une rotation » (ouvrière E1).

Cette demande a été faite au groupe lui-même ; acceptée, elle instaure une règle de coopération plus objective, mais cela signifie aussi que ce groupe dispose d'une assez large autonomie pour s'organiser. Cette conquête de liberté et d'initiative est vécue très positivement par l'ensemble du personnel. L'écrasement, voire l'absence de ligne hiérarchique trop omniprésente, sont plus qu'appréciés.

« On est assez autonomes, il y a au moins ça de bien : on n'entend plus les chefs dire tout le temps : « il y a ça à faire, il y a ça à faire !, va à ta place ! Et qu'est-ce que tu fais ? Et la machine est arrêtée ! » Ça on ne l'entend plus, c'est formidable. On sait très bien ce qu'on a à faire, point final, il ne vient jamais nous commander. C'est vrai que ça, c'est un poids en moins, c'est un avantage et ça nous fait du bien à toutes et ça on en a parlé, c'est vrai que tout le monde s'en est rendu compte » (ouvrière E1).

Ici encore, on assiste à un déplacement de la contradiction : la moindre pression hiérarchique est annulée par l'augmentation des conflits dans le groupe autonome, avec les conséquences que cela peut avoir en termes de productivité et d'efficacité du travail, puisque certains salariés ne se parlent pas entre eux ou au minimum. Paraphrasant le philosophe : si « l'enfer c'est le groupe », le paradis c'est la solitude.

« J'ai même plus envie de parler, j'aimerais être dans mon coin, être seule et ne plus parler (...) Je n'ai pas envie de travailler en groupe, j'ai envie de travailler seule : je suis restée un mois sur cette machine, ah, j'étais trop ! J'ai décompressé pendant un mois tu ne peux pas savoir, je venais travailler volontiers, ça ne m'était jamais arrivé auparavant. J'étais seule, j'avais ma machine, je m'en tenais à moi (...) Tu n'as personne derrière toi, l'autre elle ne profite pas, parce que je t'avais dit qu'il y avait une fille qui profitait. Ah, je te jure, si je pouvais signer un contrat et travailler toute ma vie comme ça : le paradis (...) je le ferais. Quand je travaillais seule sur ma machine j'étais métamorphosée » (ouvrière E1).

Ce qui prévaut souvent au travail et dans la formation c'est l'ambiance. Nous avons déjà mentionné l'intérêt qu'il y aurait à creuser cette notion à partir de la charge de travail, de la pression hiérarchique et des relations aux groupes. Le poids de l'histoire sociale, des rapports accumulés, des perspectives d'emploi donnent à l'ambiance son caractère plus ou moins harmonique mais toujours fragile [10] [2].

Q. – Que serait pour toi une bonne ambiance ?

R. — *Qu'il n'y ait plus d'hypocrisie premièrement et que l'on vienne travailler volontiers (ouvrière E1).*

Que l'on vienne travailler ou se former volontiers, aujourd'hui dans l'entreprise E2, la même formation que celle qui a eu lieu à E1 se déroule. Le premier groupe a terminé avec succès pour tous l'accès au CAP. Pour les salariés ce fut une expérience heureuse : *« on était content de se retrouver (...) on continue à se voir, mais cette ambiance nous manque, dans le groupe qui suit l'ambiance n'est pas pareille, ça se passe beaucoup moins bien. »*

Au retour de la formation, les nouvelles coopérations supposent un travail sur la relation qui télescope le travail concret. Les individus doivent (ré)apprendre à travailler, à communiquer et à parler. On verra plus loin comment l'acquisition d'un « langage commun » devient un objectif et un enjeu de la formation et du travail, qui sont de plus en plus imbriqués.

Pour conclure — en anticipant sur la suite et en justifiant le bien fondé d'une démarche clinique — nous voudrions montrer qu'au-delà du salaire et de la formation, le groupe pratique de travail devient incontournable à la mise en œuvre et à la circulation des savoirs, il doit être lui-même problématisé, analysé de l'intérieur.

« Le collectif de travail est une entité floue, le collectif réel est toujours réinventé par rapport au collectif prescrit, retravaillé par des expériences, des patrimoines diversifiés, des projets héritages. Et cela fait que la question « qui coopère avec qui ? » peut diverger selon, par exemple, le pôle technique ou le pôle solidarité vécue, silencieuse, explicite (...) la coopération est elle-même un travail, aux issues aléatoires et toujours reconfigurées... (dès lors) l'analyse du parler du travail ne peut se faire sans un accès concret, clinique, à la manière dont les acteurs reconfigurent la tâche présente. Par définition, cette reconfiguration échappe à l'anticipation intellectuelle et si on ne se la fait pas « enseigner », le mouvement du travail sur le langage échappe. » [11].

DES MODÈS DE RÉMUNÉRATION PROBLÉMATIQUES

Au retour de la formation, la prégnance du travail nouveau est telle que les acquis de la formation peuvent être remis en cause. Nous avons pourtant formulé l'hypothèse que la reconnaissance des nouvelles qualifications en termes salariaux était décisive quant à l'implication salariale. Cette hypothèse demeure vraie, même si elle doit être relativisée par rapport à d'autres paramètres (charge de travail et travail de groupe). Toutefois,

il ne s'agit pas seulement du niveau de rémunération mais aussi de sa forme. La reconnaissance du CAP pour les OR, l'accès à un nouvel indice (190) ont été reconnus comme positifs et parfois même inespérés. L'individualisation des salaires, sous forme d'une fourchette, accordée tous les ans et irréversible, jette le trouble sur l'adéquation qualification-rémunération, dès lors que les critères de l'octroi de la fourchette sont jugés plus ou moins arbitraires : la variable comportementale est souvent avancée pour justifier les différences.

L'INDIVIDUALISATION CREUSE LES ÉCARTS

Les salaires des personnels ouvriers non qualifiés des IAA sont relativement bas [13] [14]. A l'intérieur de ces bas niveaux de salaires les femmes sont dans une position encore plus fragile : l'écart entre les rémunérations des ouvriers et des ouvrières demeure important.

Rémunération moyenne mensuelle en 1988 *
(Entreprise E1)

	Hommes	Femmes	Écarts : RH/RF
Ouvriers qualifiés	9 177 F	7 200 F	27 %
Ouvriers non qualifiés	7 757 F	6 579 F	18 %

* Salaire de base + primes + treizième mois.
(Étaient comptés parmi les ouvrier(e)s non qualifiés les salariés jusqu'à l'indice 145 non compris, il s'agissait des manutentionnaires, des intérimaires qui travaillaient à la palettisation, des « petites mains ». Parmi les ouvrières qualifiées il y avait les machinistes (145 et 160), les contrôleuses de poids (150), et les polyvalentes (160 + 10)).

Après la formation, il y a eu une revalorisation sensible de tous les salaires (rappelons que l'effectif a été quasiment divisé par deux dans le même temps) : on a assisté à un tassement et à une simplification des classifications ainsi qu'à un relèvement des indices. Il n'y a plus que deux catégories ouvrières : les OC (indice 170) et les OR (indice 190).

Sur ces bases indiciaires se greffe depuis peu une politique d'individualisation des salaires : octroi d'une augmentation individuelle après entretien, et à l'intérieur d'une fourchette qui peut aller jusqu'à 10 % et même 15 %. Cette augmentation individuelle ne fait pas l'unanimité des salariés et va à contre-courant de la reconnaissance de la certification et de la qualification collective.

Salaire d'une opératrice régleuse *

Salaire	Septembre 1989 (en formation)	Octobre 1990 (après la formation)
Salaire net dont :	6 000 F	7 630 F
- Prime ancienneté	809 F	1 028 F
- Prime de poste	202 F	210 F
- Prime de transport	44,5 F	772 F
Taux horaire	42,69 F	50,70 F
Durée hebdomadaire	37 h 50	37 h 50
Coefficient	145	190

* 14 ans d'ancienneté en octobre 1990.

Le salaire net comprend 2 % de prime individualisée. Pour connaître le revenu annuel de cette ouvrière il faut ajouter le treizième mois, la prime de vacances (2 500 F net), la prime d'intéressement (2 % du salaire) et la participation aux bénéfices (un mois de salaire en moyenne sur les cinq dernières années).

« En 1967, il y a eu une lutte importante qui était essentiellement basée sur les salaires qui étaient attribués d'une façon complètement anarchique : c'était des salaires individualisés, ils se faisaient par rapport à l'autorité des chefs (...) c'est à ce quoi on est revenu aujourd'hui (...) De même, la formation à l'époque se faisait individuellement, on disait « bon, on va se former une « petite main », pour qu'elle devienne machiniste », c'était souvent la dernière rentrée si elle était sympathique avec le chef » (délégué syndical E1).

La (ré)introduction de « règles » de promotion à partir d'une relation-évaluation jugée plus ou moins arbitraire déstabilise considérablement les relations intra-salariales.

De l'avis partagé de nombreuses ouvrières, cette prime rémunère plus l'obéissance que la compétence. La disponibilité des salariés (« il viendra le dimanche si on lui demande ») en dehors des règles collectives sera objet de gratification individuelle. Cette quête à la prime (« ils démarreront la machine plus tôt, ils l'arrêteront plus tard, ils auront l'air plus acharnés mais pas plus qualifiés » (ouvrier d'entretien E1)) et cette intensification peuvent aller à l'encontre de la mise à l'œuvre réelle des nouvelles compétences. Pour ce délégué syndical « l'individualisation des salaires ça pourrait les usines », parce qu'elle réactive la concurrence intra-salariale, alors que le travail en appelle à la coopération. « Il ne suffit pas d'être bon, il faut être meilleur que les autres. » On sait que cet outil de gestion est de plus en plus critiqué. « La progression différenciée des rémunérations est un moyen de « retenir les meilleurs » et de pousser au départ ceux dont le salaire stagne durablement : sélection in the job » [15].

L'exacerbation des rivalités à partir des progressions différenciées altère l'ambiance de travail et les salariés syndicalistes interprètent eux-mêmes les critères de choix...

« En quatre ans, moi je ne l'ai eu qu'une fois : 3 %, et il y en a qui l'ont tous les ans (...) ce sont des filles qui ne font jamais grève, ce sont des filles « Oui, chef, bien chef, vous êtes beau chef » (...) ça ne veut pas dire qu'elles travaillent mieux que nous, ça veut tout simplement dire qu'elles ne font jamais grève, parce qu'il y en a qui font régulièrement des erreurs : par exemple elle fait passer des boîtes sans fil, ou elle fait passer des boîtes sans agrafage, régulièrement on fait remonter les palettes et on le voit parce que chaque erreur est mentionnée (...) Moi je ne fais jamais remonter une palette, je fais mon travail normalement, je ne me mets jamais en maladie et bien je ne l'aurai pas parce que je fais partie de la CGT et je m'en f (...) » (ouvrière E1).

« J'ai une copine elle a eu 10 % en plusieurs années, la fourchette, c'est à vie et ça se cumule. Ça lui fait un bon salaire : elle est travailleuse, elle est consciencieuse, elle est syndiquée comme moi, mais elle a un autre comportement que moi : elle ne l'ouvre pas. Ce qu'elle a à dire, elle le pense, mais elle ne le dit pas » (ouvrière E1).

(1988, en francs)

Coefficients	Salaire mensuel sur base 165 h 30		Rémunération annuelle 13 ^e mois + prime vacances	
	Mini	Maxi	Mini	Maxi
115	4 626,96	5 321,00	62 850	71 873
120	4 742,15	5 453,47	64 348	73 595
125	4 939,50	5 680,42	66 914	76 545
130	4 972,62	5 718,51	67 344	77 041
135	5 087,82	5 851,00	68 842	78 763
140	5 203,04	5 983,50	70 340	80 485
145	5 318,28	6 116,02	71 838	82 208
150	5 433,48	6 248,50	73 335	83 931
155	5 548,71	6 381,02	74 833	85 653
160	5 663,97	6 513,57	76 332	87 376
165	5 779,17	6 646,05	77 829	89 099
170	5 894,40	6 778,56	79 327	90 821
175	6 009,65	6 911,10	80 825	92 544
180	6 124,81	7 043,53	82 323	94 266
190	6 355,28	7 626,34	85 319	101 842

L'écart entre le mini et le maxi correspond à une « fourchette » de 15 % appliquée à tous les coefficients (sauf au 190 où la fourchette est de 20 %), visant à individualiser les rémunérations.

L'autre « effet pervers » de l'individualisation, c'est qu'elle annule relativement les efforts de formation en faisant décoller le salaire de la certification.

« Si tu regardes bien, je suis OR, j'ai le CAP, mais une OC elle peut me dépasser selon la fourchette. Si elle a 10 % de plus, sur 7 000 F ça fait 700 F, elle gagne presque comme moi » (ouvrière E1).

Dans l'entreprise E1, les critères d'évaluation qui président à l'attribution de la prime annuelle sont :

1. L'efficacité au travail
2. L'engagement personnel et l'efficacité
3. La tenue du poste de travail et la propreté
4. Les relations avec l'équipe de travail
5. La présence et le respect des horaires

On retrouve dans cette liste les critères souvent cités dans les entreprises qui pratiquent l'individualisation.

« Un employeur formalise (...) par une fiche de notation individuelle ses critères d'appréciation :

- attitude et coopération
- qualité du travail
- aptitude à évoluer
- initiative et créativité
- ponctualité et assiduité » [14].

CONSTRUIRE LA RELATION FORMATION-CARRIÈRE

Ce ne sont donc pas seulement la formation et la qualification qui jouent. D'une façon plus générale, on peut s'interroger sur le devenir en termes de carrière de ces ouvrières. On l'a vu plus haut, pour certaines ouvrières la revalorisation conséquente au retour de la formation était quasi inespérée et vécue comme un « plafond »¹².

On est assez loin de la notion de « continuum de formation »¹³ que développent N. Bousquet et C. Grandgérard [1], et des catégories qu'elles proposent : ouvrier technologue, ouvrier gestionnaire.

Force est de constater que pour les ouvrières, les innovations à l'œuvre, si elle ont élargi le champ des possibles, ouvrent difficilement sur une carrière, parce qu'elles sont trop discriminantes et trop tardives.

12 De ce point de vue le salaire participe complètement de l'identité comme forme de reconnaissance des compétences, il redouble positivement la certification, ici l'accès à un CAP de conductrice de machines automatiques.

13 « Le concept de « continuum de formation » qui désigne l'intégration de capacités ouvrières et techniciennes ne peut être saisi qu'en référence à une acceptation large de la notion de formation dans laquelle les situations de travail doivent elles-mêmes être formatives » [1].

De ce point de vue le contraste est grand entre les attitudes des femmes ouvrières initialement peu qualifiées et les attitudes des hommes qui ont progressé en qualification et en salaire : « Depuis que je suis rentré comme ouvrier non qualifié à E2 (...) j'ai fait mes qualifications carrément à l'intérieur de l'entreprise, j'ai eu une progression dans mon salaire et dans mes qualifications, dans ce que j'ai appris : c'est donc que le travail me plaît (...) » (ouvrier qualifié E2).

Les hommes de la fabrication ont suivi des stages progressifs et leur qualification a évolué comme leur salaire. L'idée de carrière y est partagée, elle a autorisé et autorise une implication au travail : en savoir plus et en faire plus, en faire plus par intérêt réel pour le processus.

Nous pouvons signaler ici les formes contrastées d'investissement dans le travail des hommes et des femmes (du secteur agro-alimentaire) : pour certains hommes, une trajectoire et une identité professionnelles se construisent à partir de leur identité sociale (rapport à la formation initiale et professionnelle dans un continuum), alors que pour la majorité des femmes l'idée de métier et de carrière est encore à construire. Au faible niveau de formation initiale et de rémunération s'ajoutent les difficultés qu'il y a à conjuguer travail professionnel et activité domestique dans un continuum.

Les catégories de sexe redoublent le divorce initial entre travail et formation pour les catégories ouvrières, vivant souvent en leur sein attitudes et stratégies.

A LA RECHERCHE D'UN LANGAGE COMMUN

Le travail changeant, les relations et les identités se transforment souvent dans la conflictualité interne et externe, ce qui rend la santé et les coopérations incertaines.

Dans le même temps, l'individualisation des salaires divise et isole. Il s'agit alors de tisser de nouveaux liens pour reconstruire de la qualification collective, c'est autour de la communication et de l'homogénéisation du langage que l'effort sera porté.

La formation est un temps fort dans cette recherche du « langage commun » qui permettra au collectif de travail de mieux asseoir les coopérations nouvelles, dès lors que la production et l'échange

d'informations deviennent des pièces centrales du procès de production ¹⁴.

RECONSTRUCTION LANGAGIÈRE

« Il y a vraiment une nécessité de s'assurer qu'on parle le même langage (...) il faut bien qu'il y ait un minimum d'homogénéisation du vocabulaire pour vérifier si on dit bien les mêmes choses avec les mêmes mots (...) » (responsable GRETA, Pays d'Aix).

La formation est donc aussi langagière, au sens où sont diffusés un certain nombre de codes techniques visant à désigner les organes de la machine et à effectuer des calculs autour de variables (cause des arrêts, types d'arrêts, poids, consommation d'emballage). Le langage commun devient un moyen de gestion des outils ; il peut aller à l'encontre des expressions et des codes antérieurs que les salariés s'étaient donnés et qui leur permettaient de se comprendre, il doit autoriser un dialogue entre ouvriers et maîtrise : *« En plus on se forme vite, quand je monte au magasin au lieu d'écrire G sur les cartons je marque 140. On fait toutes pareil (...) »*

Quand j'avais un bourrage, on utilisait toujours le mot bourrage, maintenant il faut dire qu'il y a un dysfonctionnement, pour que tout le monde parle de la même chose (...) »

Nous avons des rails, parce qu'il y a des boîtes vides qui partent et des boîtes pleines, maintenant on sait que ça s'appelle toujours « seuil périphérique », on dit que l'on regarde « l'aiguillage » on dit pas « je vais regarder là ». C'est vrai que ça apporte un plus (...) » (ouvrière E1).

« Elles étaient mieux éclairées pour voir les défauts et les anomalies et à ce moment-là elles pouvaient prévenir les personnes de la maintenance (...) puisque avant on disait « la machine ne marche pas » et puis voilà (...) alors que maintenant on dit « ça vient du pignon, ça vient du bac à colle », ça a permis un dialogue (...) »

Sur une machine automatique elles sont plus habituées que les jeunes qui arrivent, elles voient plus vite les défauts et elles comprennent mieux (...) en

¹⁴ Peu de stages en direction des ouvriers ou de la maîtrise évitent la traditionnelle « communication ». Un des objectifs majeurs, aujourd'hui, est de construire un langage partagé homogénéisant la fluidité des discours à celle des produits. L'acquisition « d'un langage », « de représentations », « d'un vocabulaire », « d'un dictionnaire », « de références », « d'outils communs », est posée par N. Bousquet et G. Grandgérard comme l'un des objectifs prioritaires des pratiques de formation en direction des ouvriers qui seront appelés à dialoguer avec des systèmes machines, des maintenanciers, d'autres opérateurs, voire des concepteurs [1]. L'acquisition et l'utilisation du vocabulaire commun est l'un des critères de l'efficacité de la formation – qui peut être alors considérée comme un « investissement de forme, au même titre que la charte du changement et les diagnostics communs » [16].

fait, avant elles comprenaient mais elles ne pouvaient pas expliquer, il leur manquait des éléments pour mieux comprendre » (ouvrier d'entretien formateur E3).

Cette appropriation d'un langage technique ¹⁵, même minime, autorise un développement des compétences et une socialisation des savoirs. Avoir les mots pour dire les dysfonctionnements ou les nécessités de réajuster les flux de produits modifie aussi les rapports hiérarchiques dans le sens d'une coopération plus réelle, encore faut-il que tout le collectif (ici les mécaniciens) détienne ce langage : *« Les mécanos n'ont pas la même manière d'arranger les machines comme nous on apprend en formation (...) ce qui fait que les mécanos ils doivent faire une formation pour travailler de la même façon que nous (...) ils vont eux en formation pour parler comme les professeurs, pour avoir le même langage »* (ouvrière E1).

Signalons l'impact différencié de l'acquisition de ce langage selon les postes occupés et les responsabilités afférentes, ce qui reviendrait à une sorte de « taylorisation de la communication » ou un « décloisonnement minimal suffit à rendre la communication efficace » ¹⁶ dans le cas des entreprises de notre échantillon. Bien qu'un effort réel soit accompli dans le sens d'un élargissement de ce langage, il demeure pour le moment confiné à l'analyse du diagnostic des pannes, afin de diminuer les temps d'intervention sur micro-arrêts.

LE LANGAGE COMME ENJEU

On ne saurait sous-estimer l'effort pour changer de langage au travail, quand on sait toute la charge cognitive, affective et sociale dont sont chargés les mots utilisés porteurs de codes mais aussi de sens. Changer de mots c'est en quelque sorte modifier sa culture au travail dans ce qu'elle a de plus quotidien ¹⁷, mais c'est aussi reconnaître l'aspect central de la communication dans l'organisation du travail [20].

¹⁵ Resterait à prouver qu'avoir un langage commun « serait (simplement) utiliser les mots techniques officiellement reconnus dans un secteur d'activité (...) comment garantir que ces mots imposés à tous garderont bien le même sens pour tous, une fois utilisés dans le travail » [17] et si de prime abord les termes techniques semblent monosémiques et les termes de travail polysémiques, qu'en est-il des termes techniques utilisés dans un travail toujours contextualisé ?

¹⁶ « Les opérateurs du tout venant n'ont besoin de comprendre que deux notions de base matérialisées par deux mots clés, ce SMIC-dictionnaire s'enrichit lorsqu'on aborde « l'élite ouvrière » (qui) est formée à l'analyse des données qualitatives et quantitatives (...) » [18].

¹⁷ Nicole Feneyrol dans son étude « Les normes dans l'entreprise » fournit une description quasi ethnologique du rôle du langage et des conventions d'appel au sein d'une entreprise de restauration. Elle insiste plus particulièrement sur l'apprentissage du langage comme mode d'insertion dans la coopération : « la coopération prend la forme d'un langage commun », et c'est par là que, pour l'auteur, se créent et s'investissent de nouvelles normes au travail [19].

Pour certains formateurs ces modifications autorisent à un glissement : passer du langage aux attitudes, privilégiant l'aspect relationnel sur un fond de crise du travail et de l'emploi.

« Il fallait essayer de leur faire comprendre quelles étaient les attitudes qu'il y avait à avoir dans le cadre de la formation et que c'était plus du domaine du relationnel que du domaine de la connaissance, de l'apport de connaissance » (formatrice GRETA, Pays d'Aix).

« Certaines attitudes doivent être repensées, modifiées à l'issue de la formation (...) il faut surtout faire évoluer les mentalités » (formateur GRETA, Pays d'Aix).

A partir de là le glissement du langage à la représentation et de l'apprentissage à l'attitude sont souvent de véritables enjeux dans les formations continues.

« Elle veut nous apprendre à communiquer, comme si avant on ne communiquait pas, je n'ai pas besoin d'elle pour parler à mes copines » (ouvrière E1).

« Apprenez à mieux discuter entre vous, c'était aussi apprendre à mieux connaître les stagiaires, ça a été un élément important de la sélection et on a tenté d'inculquer des choses (...) dans la pratique on a bien senti qu'il y avait un tel combat idéologique au moment du stage (...) il y en avait qui étaient un peu paumées, et se posaient avec angoisse des questions de fond par rapport à tout (...) » (délégué syndical E1).

On déborde ici des apprentissages purement techniques, ce qui interroge la formation dans son aspect intégrateur à la logique de l'entreprise, à sa stratégie ¹⁸.

« La formation c'est un travail de longue haleine, et puis il faut y croire, c'est là que tous les intermédiaires doivent être convaincus : si un chef, si quelqu'un doute, ça fout tout en l'air » (responsable E1).

Certains salariés sont alors placés dans une position conflictuelle : le désir de se former n'est pas forcément significatif d'une adhésion à la politique d'entreprise. Certains s'en accommodent et font le tri : « Moi, j'ai mes convictions syndicales, donc à partir de là, la formation je la prends clés en main en tant que telle, mais j'en ressors que ce qui m'intéresse (...) » (ouvrier fabrication E2).

Par contre, lors du stage de formation à E1, l'aspect intégrateur de la formation a été très vive-

¹⁸ E. Charlon-Dubar et alii indiquent que les salariés les plus intégrés à la formation et mobilisés au travail « insistent sur l'importance de l'accès à un langage technique commun (...) certains d'entre eux relient ce langage commun au partage des valeurs de l'entreprise » [2].

ment dénoncé, en remettant en cause les formateurs trop indiscrets selon certaines et trop proches de la direction. Suite à la passation d'un questionnaire ¹⁹ et aux appréciations subjectives des formateurs, les salariés ont réagi vivement :

« Ils nous ont demandé sur une feuille notre nom, prénom, et nom des enfants (...) on a demandé pourquoi ? ils n'ont pas répondu (...) »

« Ils ont une double mission : former les gens et rendre compte à la direction (...) »

« Ils sont psychanalystes, ils sont tout. »

« Ce qui nous ennuie là dedans, ce n'est pas le but d'apprendre, parce que pour nous apprendre ça nous intéresse. Ce qui nous ennuie c'est que nous sommes espionnées. On a le sentiment qu'on veut nous dépouiller de tout ce qu'on a, de tout ce qu'on sait, de tout ce qui nous appartient » (ouvrière E1).

Dès lors, la recherche du langage commun évoquée plus haut peut être interprétée comme la recherche d'une pensée commune et l'idée d'une « formation-manipulation » a souvent été évoquée : « Peut-être qu'ils (la direction) veulent connaître les personnes qui ne sont ni d'un côté ni de l'autre pour se les attirer un peu vers eux (...) C'est vrai qu'il y a des gens, on se sait jamais où ils penchent, nous on s'est aperçus qu'ils arrivent très bien à manipuler les gens » (ouvrière E1).

Ces formes de manipulation ont parfois des contenus manifestement idéologiques qui apparaissent dans les contenus des stages ou dans les sélections-promotions d'obédience plus que de compétence [21].

« Des opérateurs ont été promus malgré de médiocres résultats aux tests de formation générale, parce qu'ils adhéraient à la démarche de transformation de l'entreprise (...) Faut-il retenir comme critère déterminant de sélection l'intensité de l'adhésion à l'entreprise ou/et le bon niveau intellectuel ? »

Ces pratiques, qui s'inscrivent dans une philosophie générale de la mobilisation psycho-idéologique [22] des salariés, cherchent à obtenir une adhésion aux normes productives dominantes ²⁰.

¹⁹ « Au départ, ils nous ont jugé le comportement, alors là je l'ai mal senti, on a dit qu'on m'avait apprivoisée » (...) C'est une collègue qui a vu sur la table du professeur en face de mon nom « apprivoisée » (...) Ça veut dire qu'ils m'ont apprivoisée, moi je lui ai dit (au professeur), « je ne suis pas un oiseau ! » (ouvrière E1).

²⁰ Il y a trois ans aux journées de l'AFREF, un des responsables de l'entreprise Rhône-Poulenc disait qu'il fallait « mobiliser les équipes autour de grands challenges (...) se donner les moyens pour que le soir l'ouvrier chez lui se pose la question : « Produire le fil de nylon au plus bas prix d'Europe. » (AFREF, Investir et former, former et développer, Journée d'études, Paris, 23-24 novembre 1988).

Cette OPA sur le langage et le comportement, au-delà de la technique, peut être vécue comme un processus « désidentitaire ».

« J'ai une bonne copine, et bien j'ai remarqué qu'après la formation elle essaie de parler le langage des formateurs, ça m'est peut-être arrivé à moi aussi : on essaie de mieux parler, d'employer des mots un peu plus (...) Dans le fond, moi ça m'est égal, je parle comme je parle, tandis qu'elle, elle dit en prenant un accent parisien : « j'ai eu des dysfonctionnements à la machine », elle le fait exprès, elle essaie de bien parler, et nous ça nous fait rire (ce n'est pas méchant). Ça vient de la formation, mais entre ouvrières ça fait bizarre quand on essaie de bien parler » (ouvrière E1).

Le langage devient un enjeu. « Quand je parle de langage commun c'est au sens figuré et non pas au sens propre » nous dit cette ouvrière. Elle veut nous signifier que si ses savoirs et son travail ont changé, elle n'a pas changé d'attitude dans le rapport social, résistant aux différentes pressions comportementales et langagières.



Pour résoudre les conflictualités réelles et potentielles, les entreprises et les formateurs font appel au langage comme un véritable ciment social, comme si le langage faisait lien, par essence, et qu'il n'était pas traversé lui-même par des contradictions multiples entre positions et pratiques, sens et paroles. Et si le langage participe de la construction identitaire, il y aurait, à notre avis, quelque danger à vouloir rabattre la parole vers le code.

La formation en tant que telle est « affectante » au sens où elle (ré)actualise des situations et des émotions souvent difficiles à vivre. Redoubler les enjeux, viser à homogénéiser les discours, les représentations et les pratiques (au-delà de la technique) n'est pas sans risque quant au devenir des identités collectives et individuelles.

Dès lors les espaces de la pensée et de l'expression « autres » sont étriqués à l'heure où sont comptabilisés et évalués les attitudes et les comportements. Comment la « santé organisationnelle » peut-elle faire l'économie d'une prise en compte du sujet, individuel et collectif, niant ainsi le caractère irréductible de la parole qui subvertit toujours le langage ?

A la fin de la formation les salariés ont à recomposer avec de nouvelles altérités : la formation les a projetés dans un monde différent, dans lequel ils ont dû réévaluer leur approche du savoir, du lan-

gage ; véritable travail identitaire dans lequel ils cherchent à maintenir une cohérence interne entre l'ancien et le nouveau, l'identique, le semblable et l'autre.

De retour dans les ateliers, il faut réapprendre à travailler, à coopérer, à s'évaluer, à élaborer des règles et des normes nouvelles et à intégrer de nouveaux codes. Il faut trouver de nouveaux équilibres plus ou moins précaires – car on n'est jamais à l'abri d'une restructuration du travail ou de l'emploi – entre les nouvelles positions, les nouveaux savoirs, les mots nouveaux, tout en se maintenant en identité, en essayant de métaboliser les acquis en nouvelles pratiques, et ce dans une réalité (un réel) qui (re)résiste et qu'il faut reconquérir [23]. « Rien n'est jamais acquis à l'homme Ni sa forc(m)e Ni sa faiblesse ni son cœur... »

Jacques Broda,
CRES-CNRS

Bibliographie

- [1] Bousquet N. et Grandgérard C., *Evolution prospective d'une politique sociale spécifique : des entreprises font de la formation de l'ensemble de leur personnel le moteur de leur modernisation*, INRP, Paris, mars 1988.
- [2] Charlon-Dubar E. et alii, « Le salarié confronté à l'offre de formation », *Travail et Emploi* n° 44, 1990.
- [3] Broda J., « Formation et remaniements identitaires », *Formation Emploi* n° 32, octobre-décembre 1990.
- [4] Broda J. et Roche P., « Changements techniques et organisationnels, redéploiement des qualifications et ambivalence des formations : industries agro-alimentaires. Le cas des ateliers de conditionnement », réponse à l'appel d'offres INRA-CNRS-MRT « Les changements techniques dans les industries liées à l'agriculture ». CRES-CNRS, Marseille, 1989.
- [5] Dubar C. et alii, *Innovation de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans les entreprises*, LASTREE-CNRS, Villeneuve d'Ascq, mars 1989.
- [6] Dubar C., *Formation permanente et contradictions sociales*, Editions Sociales, Paris, 1980.
- [7] Ravillon J. et Rateau G., « Objectif la qualification », *Formation continue et développement des organisations* n° 4, 1985.
- [8] Maurice M., « L'effet formateur de l'organisation du travail au Japon », *Problèmes économiques* n° 2 045, octobre 1987.
- [9] Leclerc F., « Libre propos », *Formation continue et développement des organisations* n° 76, 1987.
- [10] Broda J., « Le syndrome des 3 P », *Sociologie du Travail* n° 1, 1988.

[11] Schwartz Y., « C'est compliqué : activité symbolique et activité industrielle », *Langages* n° 93, mars 1989.

[12] Auber O., « Les performances de l'agro-alimentaire de 1970 à 1987 », *Système productif*, INSEE, 1989.

[13] Messine Ph., *Les saturniens : quand les patrons réinventent la société*, Editions de la Découverte, Paris, 1987.

[14] Grandjean C., « L'individualisation des salaires : la stratégie des entreprises », *Travail et Emploi* n° 32, juin 1987.

[15] Stankiewicz F., « L'entreprise à la recherche du temps perdu », Journées communes d'économie et de sociologie du travail, CNRS-CNAM, novembre 1988.

[16] Podevin G. et Verdier E., « Formation continue et évolution du travail », *Travail et Emploi* n° 44, 1990.

[17] Bonnault-Cornu Ph. (de), « La parole et le travail en usine » in *Travail et pratiques langagières*, colloque du ministère de la Recherche, Paris, 25-26 avril 1989.

[18] Bousquet N. et Grandgérard G., « Les ambiguïtés de l'innovation », *Education Permanente* n° 104, octobre 1990.

[19] Feneyrol N., *Les normes dans l'entreprise*, septembre 1989.

[20] Gollac M., « Les dimensions de l'organisation du travail : communications, autonomie, pouvoir hiérarchique », *Economie et Statistique* n° 204, septembre 1989.

[21] Durand J.-M., « Nouvelles organisation de production de l'OS au conducteur de ligne » in *Formation continue et développement des organisations*, 1987.

[22] Broda J., « Charge psychique salariale et mobilisation psychique », *Connexions* n° 4, 1987.

[23] Røelens N., *Le métabolisme de l'expérience en réalité et en identité*, dactylographié, AFPA, 1989.