

Le rôle des difficultés dans l'élaboration ou la reconversion de compétences

Le cas d'anciens ouvriers d'une filature

par Yolande Benarrosh*

La confrontation à une nouvelle réalité de travail permet de mettre en œuvre les acquis de l'expérience et d'élaborer de nouvelles compétences. La « difficulté » dans le travail sert alors de révélateur. Lorsque les conditions spécifiques de cette reconversion sont remplies, alors seulement des projets de formation peuvent être formulés et prendre sens.

Dans les pages qui suivent, nous voudrions souligner le rôle qui revient aux difficultés rencontrées par d'anciens ouvriers d'une filature du Nord dans le processus d'élaboration ou de « reconversion » de leurs compétences, ainsi que dans la représentation qu'ils se font de ce même processus. Les personnes dont il s'agit se trouvent confrontées à de nouveaux emplois après avoir connu un licenciement collectif et une période de chômage (voir l'encadré sur le champ de l'enquête page 4). Les difficultés qu'elles y rencontrent révèlent selon nous des aspects contrastés de leur expérience passée : des aspects « négatifs » en ce sens qu'ils entravent, en des points caractéristiques comme on se propose de l'analyser, l'adaptation aux nouvelles situations de travail, mais également des aspects « positifs » grâce auxquels ces mêmes difficultés vont finalement être contournées ou surmontées.

L'approche ici retenue de la formation des compétences à travers la confrontation avec des difficultés conduit, dans la mesure où celles-ci expriment une facette de l'expérience passée, à s'attarder davantage sur les aspects négatifs de cette dernière. Inversement, dans la recherche dont cet article est issu ce sont plutôt les aspects positifs de l'expérience de la filature qui sont mis en avant car son propos était de repérer les transferts positifs aptes à rendre compte de la compétence élaborée auparavant par cette population et qui peut être réinvestie même dans des emplois très différents. Bien entendu les difficultés y étaient également analysées mais elles n'y occupaient pas la même place d'autant que l'échantillon était plus large et diversifié (encadré page 8). Enfin et surtout, les difficultés n'étaient pas systématiquement observées, alors que c'est ici notre propos, comme un moment privilégié de la mise en œuvre de compétences et de la perception de ce processus.

Avant de suivre ce fil directeur des relations entre difficulté et compétence, nous présenterons successivement le contexte dans lequel s'est déroulée la recherche dont cet article s'inspire, notre approche et notre démarche à propos des notions de compétence et de transfert.

* **Yolande Benarrosh** est sociologue, chargée d'études au Céreq, mise à disposition du Centre d'étude de l'emploi depuis mai 1997. Ses travaux portent sur les adultes sans qualification reconnue, les politiques publiques, les processus de reconversion et l'analyse du travail. Sa dernière communication, au colloque Compétences et contextes professionnels, s'intitule : « De l'usine traditionnelle au travail peu prescrit. La reconversion des compétences d'anciens ouvriers des filatures », Université de Metz, juin 1997.

LE CONTEXTE INITIAL, LA NOTION DE COMPÉTENCE ET NOTRE APPROCHE GLOBALE

Notre enquête (encadré ci-dessous) visait à repérer les compétences que d'anciens ouvriers d'une filature du Nord avaient pu transférer à partir de cette expérience, vers des emplois très différents dans lesquels certains d'entre eux avaient pu se réinsérer après la fermeture de leur usine et une période de chômage. Elle s'inscrit dans la suite de travaux menés sur les adultes occupant ou ayant occupé des emplois non qualifiés, notamment ceux du groupe Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés du ministère de la Recherche (Pailhous et Vergnaud, 1989). Ces travaux avaient pour souci commun, à partir d'approches différentes (sociologiques, psychosociologiques, analyses cognitives), de faire état des compétences professionnelles et extra-professionnelles que détiennent réellement ceux que l'on appelait jusque récemment, les Bas niveaux de qualification. A l'origine de cette préoccupation, la crise de l'emploi, les réorganisations d'entreprises et les licenciements massifs qui ont touché, et touchent encore de plein fouet, en France, ces populations d'adultes non qualifiés (et les jeunes en échec scolaire), de plus en plus promis, une fois hors de l'entreprise, à un chômage de longue durée. L'ANPE, commanditaire de cette étude (cofinancée par le ministère de la Recherche), était intéressée par ce type d'approche qui allait dans le sens des efforts qu'elle déployait dans la réorientation de ces populations vers d'autres lieux d'insertion professionnelle

que l'emploi industriel classique qui les refoulait, mais dont l'expérience qu'elles en avaient eu et ses acquis devaient être mis au jour pour être valorisés ailleurs.

En effet cette approche, en mettant en avant la notion de compétence appliquée à cette population dans ce contexte de chômage, reprenait une des critiques adressées alors à l'approche du travail sous l'angle de la qualification. Celle-ci disait-on, était trop attachée à l'analyse du poste de travail pour être en mesure d'appréhender et de prendre en compte les savoir-faire, capacités et ressources des non qualifiés précisément. Ce qui les pénalisait et dont ils étaient les premiers à payer le prix puisqu'on les licenciant pour embaucher des diplômés dont le niveau de formation devait servir de garant pour l'adaptation aux réorganisations des entreprises. En revanche, la mise au jour des compétences réelles des personnels en place aurait peut-être constitué un encouragement à les y maintenir et à imaginer pour eux des modalités de préparation aux évolutions.

LA NOTION DE COMPÉTENCE

La notion de compétence a connu depuis les années quatre-vingt un essor extraordinaire dans le monde du travail d'abord et, à partir de là, dans celui du... non travail, dans les actions contre le chômage. En s'attachant davantage aux dispositions individuelles mises en œuvre dans le travail et à ce qu'on ne tardera pas à désigner par compétence ou qualification sociale, cette notion était censée rendre compte des ressources des non qualifiés, et réhabiliter en quelque

L'enquête

Cette recherche a porté sur la population d'une filature de coton du Nord, qui a fermé ses portes après avoir procédé à un licenciement collectif en deux vagues (janvier et juin 1989). Elle comporte deux volets : suivi statistique (Benarrosh, 1991) et analyse des compétences transférées du textile aux emplois de reclassement (Benarrosh, 1994). L'analyse statistique a porté notamment sur les itinéraires de chômage de l'ensemble de la population (750 salariés dont 80 % d'ouvriers spécialisés et manutentionnaires). Différentes variables objectives (sexe, âge, formation initiale et continue, ancienneté dans l'usine, autres expériences professionnelles...) ont été mobilisées pour éclairer ces itinéraires qui ont été saisis sur 22 et 16 mois (pre-

mière et deuxième vague de licenciement). Les éléments qui ont été pris en compte pour construire ces itinéraires sont : le passage (ou non) par la formation pendant le chômage, l'adhésion à un dispositif, l'alternance de périodes travaillées et chômees et leurs durées, la chronologie des différents événements et le temps écoulé d'un événement à l'autre, la situation en fin d'observation et, en cas de reprise d'emploi, les statuts correspondant.

L'analyse des compétences transférées de l'expérience passée aux emplois de reclassement était au cœur du second volet de cette recherche. Elle a porté sur un petit échantillon de 17 individus : 11 ex-OS, 2 ex-manutentionnaires, l'ex-gardien de la filature, 2 ex-mécaniciens d'entretiens dont 1 issu du rang et 1 ex-agent de maîtrise, également issu du rang.

sorte leurs acquis. Sur cette base, il devenait alors possible d'agir – le plus souvent par des formations appropriées – sur leur (ré)-employabilité et leur adaptabilité aux changements, à des emplois divers, pour reprendre des notions fort courantes des années quatre-vingt à aujourd'hui.

Si l'on ne pouvait qu'adhérer à l'objectif central de réhabilitation que contenait cette approche, il nous a paru rapidement que la compétence devenait si large, ses registres si différents, qu'ils empruntaient à la fois aux connaissances, aux performances et savoir-faire dans le travail et aux qualités personnelles de toutes sortes, en particulier aux savoir-être, ce qui rendait plus que problématique l'articulation de toutes ces dimensions.

Pour l'étude que nous devons mener, ce sont surtout ces fameux savoir-être qui d'emblée, avant même la prise de connaissance du terrain, nous ont posé un problème d'ordre moral voire de simple bon sens. Nous devons nous pencher en effet, comme le prévoyait notre cahier des charges, non seulement sur les transferts de compétences mais également sur les compétences mobilisées dans la recherche du nouvel emploi. Or voilà qui renvoyait précisément à ces savoir-être. Une expression très en vogue, qui désigne, entre autres, la capacité de mobiliser des réseaux de connaissance, d'entreprendre des démarches, d'avoir des attitudes adéquates pour exploiter toutes les possibilités de réinsertion, sans se laisser décourager par le chômage, particulièrement fort dans le Nord-Pas-de-Calais. Bien entendu, cela ne pouvait que menacer la grande majorité de la population que nous étudions, d'être frappée d'« incompétence » sous l'angle des compétences mobilisées pour se réinsérer. Et en effet, l'analyse statistique des reclassements n'a pas tardé à montrer qu'un an après le licenciement, seul un cinquième des non qualifiés (l'usine comptait 80 % d'OS et manutentionnaires) avait retrouvé un emploi, dont environ 20 % l'ont perdu peu après. De plus, parmi ceux qui se maintenaient dans l'emploi au-delà d'un an, on observait un fort pourcentage (40 %) de contrats à durée déterminée.

Ainsi et dans ce sens, l'approche par les compétences, contenait le risque que nous voulions évidemment prévenir, de se retourner contre ceux-là mêmes qu'on entendait servir grâce à elle¹.

¹ C'est une des dérives signalées d'ailleurs, avec d'autres, dans plusieurs travaux sur la question : Duguet-Maillebois (1994), Ropé-Tanguy (1993), Stroobans (1993). Voir aussi Gazier (1990) sur les usages de la notion d'employabilité.

Nous avons toutefois conservé cette notion, non pour en proposer un modèle (nous l'utiliserons d'ailleurs au pluriel ou au singulier), ni même une définition bien circonscrite, mais pour différentes raisons relativement solidaires entre elles : d'une part pour continuer de signaler à travers elle cet objectif de réhabilitation de l'expérience des non qualifiés, comme une notion pratique, dont on n'a pas de raison de se priver dès lors que sont prévenus, dans l'usage qu'on en fait, les dérapages auxquels elle peut largement prêter. Ce d'autant plus que d'autre part, cette notion pratique est difficilement remplaçable par une autre qui serait aussi synthétique et plus exacte pour rendre compte du *mode d'approche* qui a été le nôtre. Enfin et peut-être surtout parce que l'on a obtenu des résultats qui nous permettent de dire que les « non qualifiés » ont des compétences.

L'APPROCHE RETENUE

Tout en proposant un projet sur les compétences des non qualifiés notre première approche était plutôt centrée sur les contenus d'activités et les savoir-faire requis. Mais il s'agissait d'une entrée descriptive (encadré méthodologique page 6) qui s'est avérée incompatible avec notre question centrale : quelles compétences sont transférées d'un emploi à l'autre ? C'est donc autrement qu'il fallait interroger l'expérience passée et présente des intéressés et seule une écoute répétée et prolongée des *enregistrements* nous a indiqué un axe autour duquel reconstruire notre démarche. Cet axe, c'est le sens que chacun donne à son travail, qui est à rechercher dans ce qui relie entre elles ses différentes expériences, professionnelles et hors travail. Ainsi la question elle-même a dû être reformulée pour devenir : qu'est-ce qu'un individu transpose (ou transporte), à partir de son expérience au sens large dans l'accomplissement de son travail, et comment ? Cette nouvelle formulation, avec en toile de fond la question du sens, fut donc à la fois le résultat et le guide de relecture et d'analyse des discours².

Cette démarche reconstruite à partir du terrain, nous a conduit à repérer dans le discours tenu par chacun sur son travail et sur ce qui l'entoure, les éléments qui se faisaient écho, et s'articulaient pour exprimer un vécu, une expérience et une histoire toujours singulières de la relation au travail et de l'image de soi qui y est impliquée : ce qui passe par une ou des négociations avec un environnement, un cadre et les normes qu'il comporte.

² C'est à notre insu, qu'à partir de cette démarche totalement empirique, nous avons rejoint la problématique d'Yves Clot, notamment sur cette question du sens qui est au cœur de son récent ouvrage (1995). Plus généralement, nous avons rejoint l'approche globale du travail qu'il partage avec Yves Schwartz : approche qui privilégie « le singulier » et qui est solidaire de cette question du « sens ». Nous y reviendrons.

Questions de méthode

Le questionnement devait être celui que la méthode ETED utilise pour l'analyse des emplois¹. Les guides d'entretiens semi-directifs (auprès des directeurs ou responsables du personnel des entreprises de reclassement, des intéressés et de leurs supérieurs hiérarchiques directs) étaient conçus de manière à dessiner pour chaque emploi, d'origine et de reclassement, un triptyque renseignant les catégories suivantes retenues par la méthode : 1) les attributions du titulaire d'emploi (il/elle fait quoi ?), 2) le comment ? (à l'aide de..., tient compte de..., pour arriver à quel résultat ?), 3) les requis ou compétences correspondant à ces attributions et démarches (ex : dextérité, rapidité, vigilance...). Et c'est de la comparaison entre les triptyques respectifs des emplois de départ et d'arrivée de chacun, que l'on devait déduire les transferts de compétences de l'un à l'autre. Après quelques essais, cette approche s'étant avérée inopérante, notamment pour comparer des emplois très différents et pour rendre compte d'importantes différences interindividuelles, nous avons adopté le mode d'approche exposé dans le présent article, essentiellement centré sur une analyse des discours. C'est donc des dimen-

¹ ETED : Emploi type étudié dans sa dynamique. Méthode mise au point au Céreq en 1990 dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois.

sions à la fois plus générales et plus fortes que nous avons explorées pour situer les discours les uns par rapport aux autres et rendre ainsi possible leur comparaison. Dans ce sens, un fil directeur important a été le rapport au travail entendu comme la place du travail dans la vie et l'identité de l'individu : comment le travail entre en écho avec les autres aspects de sa vie ou comment ceux-ci sont évoqués alors même qu'il parle de son travail, comment chacun parle de son travail en général et l'investit ? Simultanément, on a repéré au sein de chaque discours des éléments significatifs et parfois récurrents qui, tout en éclairant plus finement le rapport au travail de chacun, donnent sens, en les reliant entre elles, à ses différentes expériences (par exemple une disposition particulière, ou un blocage, que l'on retrouve à l'œuvre, sur des modes différents, en diverses occasions). Et c'est ainsi que l'on a réussi à donner de la chair à certains renseignements recueillis dans notre guide d'entretien initial. A partir de là, nous avons été en mesure de construire un modèle de fiche individuelle où les informations objectives sont nourries par la subjectivité de chacun, pour travailler selon notre approche. Nous avons établi pour ce faire de nouveaux critères et repris des items du guide, renseignés cette fois à partir des bandes magnétiques, ce qui a notablement enrichi, entre autres, la question des difficultés qui font l'objet de nombreuses évocations spontanées et en apparence hors sujet.

Cette approche s'est donc avérée d'autant plus nécessaire que des différences considérables apparaissent entre les individus au sein d'une population à l'histoire professionnelle commune³. Ainsi a-t-elle permis de saisir et d'analyser la portée de ces différences dans les modes de dépassement des difficultés et de formation des compétences.

De même elle a aidé à mettre au jour un élément important pour notre propos : que les individus avaient pu investir diversement leur emploi précédent, en valoriser des aspects différents – même dans le cas d'un poste identique – et donc en transférer

éventuellement des compétences singulières. Et ceci en parallèle à des dispositions ou à une compétence globale communes indéniables, ou malgré elles. Il s'agit en particulier d'un rapport général au travail, sur lequel on insistera, qui se retrouve présent chez la plupart des individus rencontrés et qui traduit très fortement l'empreinte de leur passé commun.

L'analyse au cas par cas des discours, qui livre ces résultats à la fois différents et communs, a donc procédé selon un inévitable jeu de bascule : alors même qu'elle permettait de dessiner de plus en plus nettement un héritage commun à tous, elle mettait simultanément en évidence les différences, les économies propres à chaque sujet au sein de ce même système de contraintes qu'était la filature.

Enfin, cette analyse a permis de mesurer dans certains cas l'apport des expériences extérieures ou périphériques (notamment syndicales) à l'usine pour aborder le nouvel emploi et de ses difficultés. De même elle a mis en lumière le rôle important de ces dernières dans la formation des compétences.

³ Dans une étude réalisée au Céreq, Patrick Pharo (1985) pose très bien le problème : « Il apparaît très vite que le seul principe susceptible de nous faire échapper à l'arbitraire d'une désignation et d'une description extérieures des savoirs consistait à poser que **tout individu est toujours le mieux placé pour mettre en vue ses propres savoirs au travers du compte-rendu et de l'exposé qu'il donne de ses propres pratiques** (soul. dans le texte). Un tel principe est le résultat d'une analyse logique : si on critique l'arbitraire des objectivations extérieures des savoirs, la façon la plus convaincante de sortir de cet arbitraire consiste à s'appuyer sur la propre formulation des intéressés telle qu'elle s'effectue dans le compte-rendu de leurs activités. Car si les savoirs sont loin d'y être toujours désignés en tant que tels ils y sont en revanche toujours mobilisés comme ressources méthodiques pour dire quelque chose de sensé de ce dont on parle. »

LA NOTION DE DIFFICULTÉ DANS SA RELATION AVEC LA COMPÉTENCE

Cette relation peut se résumer dans une proposition fort simple. Quiconque est confronté, dans n'importe quelle situation de sa vie, à une difficulté, a deux solutions (mais pas forcément de choix entre les deux). Soit il y a recul et abandon devant l'impossibilité (supposée ou réelle, si tant est que cela soit décidable) à démêler la difficulté, le problème, la situation. Dans ce cas, selon l'enjeu, les conséquences pour l'intéressé sont plus ou moins importantes. Soit il y a possibilité de mettre en œuvre des ressources pour contourner et/ou surmonter progressivement cette difficulté. Dans ce second cas, il y a forcément progrès, enrichissement personnel, ce que l'on peut désigner par élaboration de compétence. Et cette élaboration procède soit d'une construction nouvelle (mais le degré de nouveauté reste indécidable car on imagine mal une compétence qui ne prendrait son origine nulle part), soit encore d'une reconversion de la compétence élaborée et mise en œuvre ailleurs, selon des modalités qui permettent de répondre à la situation présente et aux difficultés qu'elle revêt pour l'intéressé. Cette reconversion est elle-même une élaboration ou un élargissement de compétence, d'où la différence avec l'idée d'un simple transfert de compétence, qui peut se faire sans qu'il y ait cet enrichissement lié à la difficulté⁴.

On peut donc voir que la difficulté a partie liée avec l'imprévu ou l'inédit d'une situation. En effet, si tout imprévu ne présente pas forcément de difficulté, toute difficulté en revanche a quelque chose d'inédit pour l'individu (ou le groupe) qui y est confronté. Voilà pourquoi ce que l'on appelle ici difficulté rejoint différentes analyses qui voient dans l'aléa, l'imprévu ou la contingence (Clot, 1995) d'une situation ou encore dans l'événement (Zarifian, 1996) la source de l'élaboration de la compétence (ou de l'activité subjective pour Y. Clot). Indépendamment des divergences qui peuvent exister, le point de vue commun à ces analyses peut se résumer ainsi : la confrontation avec un problème sollicite l'expérience acquise (de l'individu ou du collectif) à partir de laquelle on développe une nouvelle manière d'agir pour résoudre ledit problème. Et cette nouvelle manière d'agir n'est

⁴ Le transfert simple, si toutefois il est possible, supposerait que la nouvelle situation soit en tout point identique à la précédente... Cette notion de transfert de compétence est par ailleurs insatisfaisante car elle donne l'impression que la compétence est une réalité substantielle qui voyagerait toute seule d'un emploi à l'autre sans être retravaillée par l'individu qui la met en œuvre, en fonction de ce qu'il est (de son histoire, de la façon dont il vit et investit ses différentes expériences) et de la situation dans laquelle s'opère le transfert.

autre selon nous qu'une compétence : nouvelle, élargie, reconvertie⁵.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR NOTRE POPULATION DANS LES EMPLOIS DE RECLASSEMENT

Dans le cas qui nous occupe ces difficultés sont significatives de la rupture existant entre l'expérience antérieure et la nouvelle. C'est pourquoi les cas retenus pour cet article se sont désignés d'eux-mêmes en quelque sorte, comme tente de l'expliquer l'encadré page 8. Notre intention était en effet de tester plus avant l'hypothèse d'une relation entre difficultés et compétences, suggérée par de premiers résultats. Nous avons alors observé que les difficultés récurrentes d'une part se faisaient largement écho et (ou parce que) d'autre part, elles concernaient huit individus sur les dix-sept de l'échantillon étudié au départ qui avaient pour points communs 1) d'être tous d'anciens OS de la filature ayant toujours été affectés, sauf un, à la même machine et 2) d'avoir retrouvé dans leur majorité des emplois de service non standardisés. Ce sont donc eux qui opèrent le plus grand écart entre leurs situations de départ⁶ et d'arrivée.

On a repéré quatre dimensions de ces difficultés, qui s'expriment de manière récurrente dans les discours : l'angoisse devant les temps morts, le manque de confiance en soi ou la crainte de commettre des erreurs, les problèmes de mémorisation et, le cas échéant, les difficultés de contact avec des clients ou des patients.

C'est donc dans la confrontation avec ces difficultés, (c'est-à-dire, on va le voir, avec tout ce qu'elles laissent découvrir de l'expérience passée et des réalités nouvelles), que va s'inscrire le progrès, la formation de compétences nouvelles. Et ce processus va s'appuyer d'une part, sur diverses modalités de mise en œuvre des compétences élaborées auparavant (à l'usine ou ailleurs) ; il s'appuie d'autre part sur ce qui, dans

⁵ On pourrait dire qu'à ce compte là, il y a de la compétence partout, dès qu'il y a progrès, ce qui peut être quotidien. C'est peut-être en effet une limite de ce travail qui ne se résout pas à ériger la compétence en concept. Mais la conceptualisation peut conduire à poser si haut la barre de la compétence que bien des cas étudiés ici en seraient exclus. Ainsi pour Zarifian (1995), la compétence est « l'art de transformer un événement non recherché en un événement qui va constituer une opportunité positive et créatrice pour l'organisation ». Dans les cas que nous allons observer, on serait plutôt tentée de dire que l'événement (ou la difficulté) non recherché est transformé par les individus en opportunité positive et créatrice, pour eux-mêmes, avec bien sûr un impact positif sur la bonne marche du service...mais qui ne va pas jusqu'à transformer l'organisation.

⁶ L'expérience des OS de cette filature est marquée par un travail répétitif, au rythme de la même machine (pour le plus grand nombre) pendant de longues années, et dans le cadre de l'organisation scientifique du travail (le responsable de la production s'y présentait comme responsable de l'OST).

Les emplois de reclassement et les cas sélectionnés

Les entreprises de reclassement se situent dans différents secteurs d'activité. Elles sont sauf exception de taille moyenne et (plutôt) petite et pratiquent une gestion du personnel traditionnelle, marquée par une grande proximité, dans le travail, entre hiérarchie directe et personnel. Les innovations qui interviennent éventuellement dans la gestion du personnel et l'organisation du travail, se pratiquent dans la durée, sans rupture et, pour les témoignages qu'on a pu en avoir, avec le personnel en place.

Sur les dix-sept cas de reclassement étudiés, nous souhaitons retenir pour cet article ceux qui nous permettraient d'approfondir au mieux nos premiers résultats relatifs à l'articulation entre compétences et difficultés : ou comment ces dernières favorisent voire suscitent, le processus d'élaboration ou de réélaboration des premières. Pour répondre à cette question centrale on a donc recensé dans tous les entretiens, toutes les évocations de difficultés éprouvées dans la confrontation avec la nouvelle situation de travail. **Or les évocations les plus récurrentes et spontanées concernent des situations, des moments du nouvel emploi, où difficultés et changement radical ne font qu'un en quelque sorte.** Cette coïncidence est parfois même énoncée comme une évidence par certains intéressés, ainsi qu'on le mentionne dans le texte. C'est le cas en particulier des « creux » qui sont souvent mis en contraste avec « l'usine où on courait tout le temps », et du « contact » avec les clients qui semble difficile quand dans l'emploi précédent on « n'a eu affaire à personne, qu'à la machine ». Le rapport avec la situation de travail antérieure est moins souvent établi (ou de façon plus indirecte) par les intéressés en ce qui concerne les difficultés à mémoriser et le manque de confiance en soi.

Il en résulte que les huit cas présentés dans cet article concernent les personnes dont les emplois de reclassement rompent le plus radicalement, selon nous, avec leurs emplois précédents. Les difficultés qu'elles rencontrent dans leur nouvel emploi et leur expérience précédente s'éclairent ainsi mutuellement. Il se trouve en effet que ces huit personnes sont, parmi les dix-sept cas, d'une part des OS qui, à l'exception d'un seul, ont toujours (ou durant de longues années) été affectés à la même machine et ce sont les seules qui, d'autre part, ont retrouvé dans leur majorité des « emplois de service » non standardisés (vendeuses, agent hospitalier, lingère, préparateur de voiture, femme de ménage), ou encore un emploi de type artisanal (sellier).

Par contraste, les neuf autres individus interviewés ne font pas état des mêmes types de difficultés et, s'ils en évoquent, ce n'est pas sur le mode récurrent qui renvoie ici à ce type d'épreuve particulier à surmonter, inscrit dans la rupture entre A et B. Dans ces autres cas, au contraire, les difficultés sont présentées comme une stimulation qui signale que le travail est nouveau, ou encore, comme faisant partie d'une phase nécessaire et normale d'adaptation à un nouvel environnement.

Cela ne veut pas dire que ces autres individus ne changent pas au contact de leur nouvelle situation (parce qu'ils ne rencontreraient pas de difficulté frappante), ni même qu'ils n'élaboreraient pas de compétence nouvelle, mais peut-être que ce processus est plus nettement à l'œuvre dans ce type de difficulté lié à une rupture importante, et/ou qu'il est de ce fait plus perceptible tant pour l'intéressé que pour l'observateur.

Ainsi, deux autres ex-ouvrières (OS) de notre échantillon de départ ont, elles, retrouvé du travail comme OS à la chaîne dans une usine de décolletage et se retrouvent plutôt dans une situation où elles peuvent réutiliser presque directement les compétences élaborées auparavant. Leur discours et celui de leur supérieure hiérarchique se recourent parfaitement sur ce point. Elles disent qu'elles voulaient à tout prix retravailler en usine car elles se sentaient incapables de faire autre chose, mais en revanche elles savaient très bien ce dont elles étaient capables, ce qu'elles expriment ainsi : « On se disait que pour nous (les usines) c'était plus rentable ; il n'y a que ça qui va mieux pour nous ».

Entre ces deux cas de figure représentant des expériences opposées dans le passage d'un emploi à l'autre (rupture d'un côté, continuité de l'autre), les autres cas sont divers, allant de l'ex-manutentionnaire à l'ex-agent de maîtrise, mais aucun ex-OS affecté à une seule machine. Leurs situations de reclassement sont variées tout en se situant majoritairement dans l'industrie. Par rapport aux huit cas étudiés dans cet article, ces autres cas offrent en général la possibilité de déceler assez facilement comment certaines facettes de l'expérience passée au sens large servent l'expérience professionnelle actuelle. Ainsi par exemple de cet ex-manutentionnaire-délégué syndical dont la compétence de syndicaliste « sert » aujourd'hui à encadrer une petite équipe dans une usine de conditionnement ; ou encore de cet ancien agent de maîtrise aujourd'hui mécanicien d'entretien qui déclare que son expérience de la mécanique lui a permis de s'adapter rapidement aux machines de l'usine de brasserie où il travaille aujourd'hui.

l'organisation du travail en situation nouvelle, présente assez de souplesse pour permettre des initiatives aidant à contourner certaines difficultés ; il est enfin favorisé par un accompagnement compréhensif, qui doit être parfois très patient, de la hiérarchie directe dans l'apprentissage du nouvel emploi et dans le dépassement de certains blocages ou d'erreurs répétitives. Or cette attitude compréhensive et cet accompagnement patient viennent de ce que ladite hiérarchie perçoit très bien, et c'est là aussi un résultat massif, que ces anciens ouvriers « savent travailler » : autrement dit, elle reconnaît l'existence d'une compétence globale, forgée à l'usine et dont elle estime qu'elle est en elle-même un apport pour l'entreprise d'accueil et une base suffisante pour surmonter les difficultés, voire pour projeter à plus long terme une évolution de carrière⁷.

Les modalités de « réutilisation » des compétences élaborées ailleurs sont donc diverses et enchevêtrées : reconversion, réactivation de compétences enfouies et laissées en sommeil dans l'expérience de travail précédente, « transfert indirect » quand l'engagement dans le travail est rétribué en retour dans la nouvelle situation par l'aide consentie sans compter... Mais toutes ces modalités ne se laissent approcher qu'à partir de la situation de reclassement : ce qui veut dire que les transferts, pour reprendre ce terme, ne peuvent être analysés qu'à partir d'une situation connue (et dans laquelle se meut un individu concret) et ne sauraient être l'objet d'une anticipation dans l'abstrait⁸, car ils ne peuvent se réaliser, comme les compétences, qu'au fur et à mesure que l'activité se transforme. Et c'est là un autre résultat, peut-être le plus important, de l'approche adoptée (ou qui s'est imposée).

DU RYTHME IMPOSÉ PAR LA MACHINE AUX TEMPS MULTIPLES À GÉRER : LA HANTISE DES TEMPS MORTS ET LEUR CONTOURNEMENT PAR LES SERVICES AUX COLLÈGUES

La nature des difficultés rencontrées par une grande partie des individus interrogés indique d'emblée où intervient la rupture que constituent les nouvelles

situations de travail par rapport à l'usine : savoir, dans le passage d'une organisation taylorienne (où le travail d'exécution se veut fortement prescrit malgré les écarts incontournables que présente toujours le travail accompli) à des univers fort différents entre eux mais ayant en commun un degré de prescription du travail nécessairement très inférieur. Il est en effet difficile d'envisager une anticipation et une prescription poussée des différentes actions, de leur déroulement et de leur chronologie, s'agissant d'un emploi de chauffeur-livreur ou de femme de ménage par exemple ; et *a fortiori* d'une vendeuse ou d'un agent hospitalier, c'est-à-dire d'emplois dont le cœur est la relation interindividuelle avec un client ou un patient.

La première conséquence, la plus massive, en est que la rupture s'inscrit d'abord au niveau du **temps** : tous les individus passent du *rythme* imposé par les machines et les cadences et dont ils devaient naturellement avoir la maîtrise, à la gestion de *temps* différents, jamais identiques et difficilement prévisibles. Ce qui nous semble ici le plus intéressant car le plus révélateur de l'héritage de la filature, c'est que la principale difficulté évoquée concerne les temps morts, les « creux » pour reprendre le mot des personnes rencontrées : temps morts signalés presque systématiquement, mal vécus, comme des moments où rien ne se passe et qu'il faut absolument trouver à occuper, toujours situés par contraste avec « l'usine » où « on ne restait jamais sans rien faire ». Ces temps morts, on va le voir, s'avéreront porteurs d'une grande efficacité intégratrice en même temps qu'ils seront pour certains un tremplin à partir duquel ils pourront élargir leur champ d'action et d'intérêt. Ceci via la reconversion par eux mise en œuvre, de cette compétence globale qu'est le rapport au travail forgé précédemment, et en particulier ici du sens du collectif qui en procède. Celui-ci permettra en outre d'aborder ces aspects nouveaux du travail que sont la coordination et la coopération avec les collègues, nécessaires dans certains emplois de reclassement.

Ce sens du collectif s'est développé dans la transgression, puisque la communication entre collègues et l'entraide dans le travail étaient particulièrement malvenus, comme le mentionnent certains interviewés. Cet interdit, bien connu dans les organisations tayloriennes, était lié ici à l'impératif d'une surveillance de chaque instant, par chaque ouvrier, de sa machine. L'isolement qui en résultait a sans doute renforcé du reste ce besoin de solidarité et d'échanges, lesquels devaient être importants si l'on en juge par les évocations nostalgiques (surtout chez les femmes) des collègues, des services rendus. Ils se devinent aussi

⁷ La reconnaissance par autrui est un ingrédient important des modèles de la compétence (Merchiers-Pharo, 1990 ; Zarifian, 1995). Dans le cas présent cette reconnaissance s'applique à une compétence déjà là, qui garantit aux yeux de la hiérarchie un potentiel pour le développement des compétences requises dans les nouveaux emplois.

⁸ Voilà qui renvoie très nettement aussi aux travaux d'Y. Clot (1995) et d'Y. Schwartz (1992) évoqués plus haut : car mettre l'accent sur la singularité des situations (note 2) c'est souligner simultanément qu'elles se prêtent mal à l'anticipation.

dans le discours des responsables de l'usine que nous avons rencontrés à la veille de sa fermeture, lorsqu'ils soulignent les difficultés qu'ils avaient à faire tourner les ouvriers sur différentes machines pour instaurer une certaine polyvalence : ceux-ci résistaient justement parce qu'ils refusaient de s'éloigner de leurs collègues et cette attitude concernait surtout les femmes.

Nous observons quant à nous que le souci de ne pas « *rester sans rien faire* » et d'occuper les « *creux* » en « *rendant des services* », sont des expressions formulées surtout par les femmes. Elles font écho à ce qu'elles disent toutes de leur ancien travail : il ne leur laissait aucun répit. Et ici la différence est frappante avec les discours des hommes qui ont travaillé sur les mêmes machines. En effet, alors que toutes les ouvrières de notre échantillon initial (au nombre de sept) évoquent de différentes manières cette absence de répit (« *on était des robots* », « *on courait tout le temps* », etc.), sur les quatre ouvriers interrogés, deux d'entre eux évoquent plutôt la « *tranquillité* » qu'ils connaissaient entre deux levées de bobines, un autre mentionne qu'« *il fallait quand même être dynamique* » quand le fil cassait beaucoup, et un seulement parle de son « *travail de fou* ».

Dans les entreprises de reclassement, qui présentent en général des organisations du travail autrement plus souples que la filature⁹, les échanges et l'entraide spontanés peuvent se produire beaucoup plus librement. Ils ne répondent donc pas à des stratégies de contournement ou de transgression d'interdit, ni à un besoin de rompre l'isolement et la monotonie du travail. De la part de nos anciennes ouvrières qui en font un large usage, les services rendus aux collègues correspondent le plus souvent, d'abord au besoin de travailler sans temps morts qui est un héritage très persistant de leur rapport au travail de la filature. Mais ce besoin s'articule étroitement à celui de s'intégrer dans la nouvelle entreprise, auprès des nouveaux collègues (même s'il est rare que les intéressées l'énoncent), ainsi qu'à la volonté « *d'apprendre des choses nouvelles* ».

Deux cas d'ouvrières illustreront ce constat global sur l'angoisse devant les temps morts, sur les diverses façons de les évoquer et de les contourner selon les situations de reclassement et selon les individus concernés. On verra ainsi comment une situation mal vécue, qui signale au départ un héritage négatif susceptible d'entraver l'adaptation au nouvel emploi, est

retournée en ouverture et en projets, quand les intéressées se saisissent de la face positive de cet héritage.

Madame B11, ex-retordeuse¹⁰, a retrouvé du travail comme vendeuse au rayon poissonnerie d'un supermarché. Spontanément, elle fait tout au long du discours qu'elle tient sur son nouvel emploi des rapprochements avec son expérience professionnelle précédente. Plusieurs éléments sont systématiquement évoqués dans son discours, qui exprime de manière exemplaire le rapport au travail propre à ces ouvriers, et aux femmes en particulier : endurance et (besoin de) dépense physique, capacité à affronter de fortes charges de travail, maîtrise des cadences et rapidité ou vitesse, goût du travail bien fait et mené jusqu'au bout, besoin de n'être « *jamais arrêtée* » (aussi bien chez elle qu'au travail)... Le tout associé au fait d'avoir toujours travaillé « *comme ça* » et à son « *tempérament* ».

- « *Ça demande quelles qualités pour travailler au rayon poisson ? Quelles connaissances ?* »

« *J'avais pas de connaissances du tout, étant donné que j'ai été dix-huit ans dans le textile¹¹. Ce qu'on m'a dit (à la poissonnerie (ndlr), il faut être manuel. On m'a dit c'est parce que tu es manuelle. C'est-à-dire que j'ai toujours travaillé à la cadence, à la cadence. Alors que quelqu'un qui va lambiner, quelqu'un que je vois aller doucement, je peux pas supporter. [...] Et quand on a du monde (à la poissonnerie), on sait qu'on va être crevé, mais on se dit qu'on va faire du chiffre, allez ! Ceci, cela !* »

« *Est-ce que c'est mon tempérament aussi, peut-être je devrais pas. Et chez moi c'est pareil, je suis jamais arrêtée, quand je commence quelque chose ; du début à la fin, faut que ça va, faut que ça va, et faut pas d'embûche. Je sais pas, c'est peut-être d'avoir toujours travaillé comme ça.* »

Ne jamais s'arrêter et se dépenser ou se « *défourler* » comme elle dit, voilà ce que Mme B11 relie à l'usine et qui lui rend insupportable le chômage alors même qu'elle a encore plusieurs mois d'indemnités devant elle : car elle ne pouvait pas « *rester comme ça* », « *après avoir tant d'années travaillé, il faut que je me défoule* ».

¹⁰ Nous reprenons ici le même mode de désignation des interviewés que dans le rapport de recherche : B, suivi d'un numéro. Retordeuse : ouvrière sur une machine à retordre, en les assemblant, deux ou plusieurs fils selon le type de destination (de commande) du fil. Cette étape, appelée *assemblage* ou *retorderie*, est l'une des dernières : elle vient après la préparation puis la fabrication (ou filature) du fil, et juste avant l'encaissage.

¹¹ D'autres disent qu'ils se « *sentaient nuls parce qu'ils avaient travaillé tant de temps* » (en moyenne 18-20 ans pour la population ouvrière) dans le textile ou encore à l'usine.

⁹ Hormis l'usine de décolletage où retravaillent deux ex-ouvrières citées dans l'encadré page 8.

Quant à son nouvel emploi du temps à la poissonnerie, la description qu'elle en fait laisse difficilement imaginer des « creux », mais la rupture avec le rythme de l'usine, l'absence de cadences, font que le temps est rempli autrement, comporte des moments plus calmes que d'autres... qu'elle met aussitôt à profit pour aider ses collègues des autres rayons, sans même qu'on le lui demande. Déjà à l'usine elle donnait des coups de main, ce que « la monitrice n'aimait pas », au grand dam de Mme B11 : « *Un truc qui n'allait pas chez A, dans la salle [...] Si mon travail il est fait, je peux donner un coup de main, et je reviens après à mon travail.* »

Déjà à l'usine où elle était « surchargée de travail », où elle était « morte » à la fin de la journée, elle préférait donc combler le moindre creux plutôt que de souffler. Mais sa motivation avouée à donner des coups de mains, c'est, dans l'emploi précédent comme dans le nouveau, outre le plaisir de l'entraide et de l'échange « entre deux », celle de « savoir plus ». Voici comment cela s'enchaîne dans son discours, alors qu'on en est, dans le guide d'entretien, à la description de son emploi à la retorderie et qu'on lui demande si elle a eu l'occasion d'être affectée à d'autres machines (la réponse étant oui, pour quelques remplacements) :

« *J'aimais bien (les remplacements chez A), j'aime bien toucher à tout. Ça change de la routine, c'est-à-dire que j'aime bien toujours savoir plus... Et j'aime bien savoir. C'est normal de savoir, même si on n'est que vendeuse. Même que je suis au poisson, entre deux je vais à la balance légumes, entre deux je vais faire des sachets de pain. Quand il y avait des tartes aux fraises, quand j'avais un petit temps libre : "tu veux que je mette les fraises sur tes tartes ?".* »

Ce goût de « savoir plus » s'applique aussi à son propre travail : grâce aux stages (proposés par la direction) destinés à connaître les différents poissons, gérer les commandes et le rayon, mais aussi par des initiatives telles que le repérage, en dehors du travail, des recettes de poisson qu'elle pourrait donner aux clients. Il lui permet donc non seulement de combler les creux par des coups de mains qui ne doivent pas manquer de parfaire son intégration parmi les collègues, mais aussi d'acquérir une réelle maîtrise de son travail, qui aboutit au projet, partagé par la direction, de devenir chef de rayon, alors qu'elle n'est en place et à mi-temps que depuis un an. Il est vrai que Mme B11 possède un BEP administratif, (alors que la grande majorité des ex-OS n'ont que le CEP), ce qui l'aide certainement à élargir ses activités (de la vente à la gestion) et favorise ces perspectives de

promotion¹². Son expérience syndicale joue sans doute dans le même sens, et facilite en outre son adaptation au contact avec la clientèle qu'elle voulait éviter au début (ce qui la différencie là encore d'autres collègues au parcours professionnel pourtant proche, on y reviendra).

Chez Mme B9¹³, le besoin de combler les creux et la fonction intégratrice des services rendus aux collègues sont nettement plus explicites. Elle trouve le temps bien long dans la mairie où elle a retrouvé du travail comme « dame de service », affectée au nettoyage des bureaux et d'une partie des autres locaux. Au début ça la déprimait, dit-elle, faisant elle aussi remarquer qu'elle est « du type actif » :

« *Au début ils m'ont donné que le deuxième étage. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de voir le travail en usine, mais on est plutôt habitué à courir, à aller assez vite et à faire un travail assez rapide. Alors là je déprimais, j'en avais pas assez. Alors j'ai demandé plus de travail et on m'a fait comprendre que ça ne se faisait pas de trop.* »

Elle a quand même réussi à « s'accaparer » nous dit-elle, le nettoyage d'une salle qui n'entraînait pas dans ses attributions, lorsqu'un jour le maire s'est rendu compte que la société chargée habituellement de le faire y avait laissé des toiles d'araignées. Elle évoque aussi le fait que « entre deux, on peut bien se rendre des petits services » et qu'il lui « arrive très bien de dépanner » : ce qui peut aller du nettoyage imprévu d'un local en cas de problème, à la préparation *in extremis*, après son travail de la journée, d'une réception. Dans ce dernier cas ses heures supplémentaires sont payées, ce qui ne demande pas moins d'être « aimable » et d'« avoir un petit savoir vivre, qui fait que selon les personnes qui sont là, il y a toujours un petit quelque chose à rajouter. C'est une question de volonté » conclut-elle.

¹² Ce n'est qu'après vingt ans d'usine qu'elle a l'occasion de réactiver les acquis de ce BEP. Elle nous explique que l'usine ne voulait pas embaucher d'employés administratifs venant « des mines », c'est-à-dire du département du Pas-de-Calais où elle habitait, l'usine étant située dans la banlieue de Lille. Est-ce à cause des horaires du car de ramassage qui amenait les ouvriers résidant dans le Pas-de-Calais et qui ne coïncidaient pas avec les heures de bureau ? Ou à cause des préjugés qui stigmatisaient cette population placée en général au plus bas de l'échelle (la plupart des manutentionnaires venaient du Pas-de-Calais, n'ayant que très peu bénéficié de formation continue, et ayant été majoritaire dans la première vague de licenciement...

¹³ Mme B9 était peigneuse chez A (le peignage étant une des étapes de la préparation qui consiste dans la parallélisation du coton avec élimination des fibres courtes). Son mari, ex-mécanicien chez A, retravaille également dans cette mairie, comme appariteur-coursier. Ils occupent à eux deux la conciergerie de la mairie qui est devenue leur nouveau logement. Ils ont attendu ces emplois pendant un an, après avoir déposé leur candidature dès l'annonce du dépôt de bilan de A, et l'occupent depuis un an au moment de l'entretien.

Sa volonté, c'est aussi et à la fois de s'intégrer auprès de ses collègues femmes et de sortir de son rôle de « dame de service » qui lui pose un important problème d'image, comme elle le laisse entendre et comme nous le dira clairement son mari. Être aimable et rendre service vont lui permettre d'atteindre le premier objectif et de préparer le second, en partie d'ailleurs grâce au premier.

« *Ma grande réussite ici, c'est d'avoir su me faire accepter par le personnel féminin des secrétariats. Au début, c'était froid, distant, j'étais la dame de service. Maintenant ça va.* »

Cette réussite et cette acceptation vont plus loin qu'il n'y paraît ici. Elles se traduisent en effet par une aide encourageante des secrétaires dans les tentatives que fait Mme B9 pour changer d'emploi à moyen terme, au sein de la mairie ou ailleurs. Elle a en effet demandé une formation AFPA de remise à niveau, accordée par le chef du personnel, lequel accepte par ailleurs qu'elle occupe ses moments libres (encore eux), au secrétariat justement, pour réactualiser une pratique de la dactylographie qu'elle avait acquise dans une école professionnelle avant d'entrer à l'usine. Mme B9 n'entend pas pour autant devenir secrétaire car, « *étant du type actif* » répète-t-elle, elle ne se voit pas « *derrière une machine* ». Sa démarche consiste plutôt à s'assurer des bases générales pour saisir ensuite des opportunités éventuelles, et à mieux vivre, en attendant, sa condition de « dame de service » en étant reconnue *dans son projet*, par la hiérarchie et par le personnel féminin.

Ainsi, rendre service pendant les moments « creux » revient à se servir de ceux-ci (et de dispositions forgées dans la solidarité entre ouvrier(e)s à l'usine), pour faire l'apprentissage de son environnement de travail, pour donner sa mesure grâce à des initiatives qui s'avèrent utiles aux collègues, à la bonne marche d'un service, et à l'intéressé pour s'intégrer, pour être reconnu dans son propre travail et au-delà (le « plus » de la compétence ?), pour mieux faire son propre travail grâce à une meilleure connaissance de son environnement...¹⁴

Ces moments vécus d'abord comme des temps morts sont donc convertis en espaces de liberté porteurs

d'efficacité, et en espaces de transformation contenus dans tout déplacement¹⁵, lequel ouvre sur autre chose en élargissant le champ d'action, en révélant d'autres intérêts et d'autres capacités. D'où la formulation de projets de formation qui est un des résultats les plus inattendus (et rare) de cette étude, tant est forte l'empreinte de l'apprentissage traditionnel, ainsi qu'on va le voir.

MANQUE DE CONFIANCE ET ATTACHEMENT À L'APPRENTISSAGE TRADITIONNEL : LE RÔLE IMPORTANT DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LES ENTREPRISES D'ACCUEIL

Autre difficulté souvent évoquée et qui traduit également des modalités de prescription et d'organisation du travail en rupture avec les précédentes : le manque de confiance en soi, « *la peur de se tromper* », à laquelle s'associe « *le besoin de demander* » en cas de doute – plutôt que de prendre une initiative en courant le risque de commettre une erreur même sans gravité. Se conjugue avec cette absence de confiance et ce besoin de demander, le besoin que les opérations soient montrées et accomplies ensemble avant d'avoir à les refaire soi-même. La trace de l'usine est ici patente, avec l'interdiction stricte faite aux ouvriers de prendre des initiatives, interdiction qui, même transgressée, n'en délivrait pas moins le message qu'aucune confiance ne leur était accordée. Cette trace se lit par ailleurs dans le rapport à l'apprentissage traditionnel (« *si on me montre je refais* ») forgé dès leur adolescence et leur premier contact avec la vie professionnelle (c'est-à-dire avec cette filature pour la très grande majorité).

Et le même rapport au travail va jouer dans le dépassement de cette difficulté liée au manque de confiance en soi. Mais sur un mode plus indirect, sans qu'on puisse ici parler de reconversion de compétence. Ce rapport, fait d'endurance, de « *courage* », de « *patience* », du goût du « *travail bien fait* » et accompli « *jusqu'au bout* », selon les mots des intéressés, imprime bien entendu une farouche volonté de venir à bout des difficultés sans se décourager, qui vient contrebalancer heureusement le manque de

¹⁴ Les travaux sur l'efficacité et l'efficience dans les services montrent bien que les temps morts ou encore les détours que peut emprunter la relation de service, pour être jugés improductifs au sens de la rationalité économique, n'en sont pas moins une condition d'efficacité (APST-Université de Provence, 1992 et Jean Gadrey, 1994).

¹⁵ Double déplacement en l'occurrence : le changement de travail de A à B et, au sein de B, le « débordement » de ses propres fonctions par les incursions dans d'autres services ou par les occasions de travail avec des collègues du même service ayant des fonctions différentes (Mme B5). Les travaux d'Yves Clot sont une invitation stimulante à s'intéresser aux « *déplacements de l'activité humaine* » comme source de sens et d'efficience.

confiance. Mais ce qui va être déterminant, c'est la **reconnaissance** par la hiérarchie directe de la valeur de ce rapport au travail (dont cette volonté, qu'on vient d'observer, d'apprendre des choses nouvelles) : il représente pour celle-ci un précieux gage de confiance (« *des gens qui ont des valeurs* », « *sur lesquels on peut compter* ») en même temps qu'une invitation à travailler avec eux et donc à accepter d'entrer patiemment dans ce rapport d'apprentissage avec les intéressés, malgré les blocages parfois importants de ces derniers et le temps d'accompagnement que cela implique.

Cette reconnaissance par la hiérarchie (et les collègues) est d'autant plus importante qu'elle conditionne absolument l'auto-reconnaissance de la plupart des personnes rencontrées, qui, on l'a mentionné, se sentaient dévalorisées (« *nulles* ») du fait d'avoir travaillé longtemps en usine, en particulier dans le textile. Même lorsque ce passé est évoqué avec une nostalgique émotion, leur crainte était forte qu'il ne les entrave dans leur recherche d'un nouvel emploi.

Madame B3, ex-bobineuse¹⁶, a beaucoup de mal à prendre des initiatives pour réalimenter le rayon de charcuterie (supermarché) où elle travaille et manque aussi d'assurance (de « *sûreté* ») pour répondre aux questions posées par les clients sur les différents produits. Pendant une bonne partie de l'entretien et même lorsque les questions ne portent pas sur les difficultés qu'elle peut rencontrer, elle martèle que son problème est qu'elle n'est pas sûre d'elle et qu'elle « *préfère demander plutôt que de faire (ou répondre) une bêtise* ». Ces demandes, c'est à son chef de rayon qu'elle les adresse, car, dit-elle, c'est en elle qu'elle a le « *plus confiance* », c'est elle qui l'a « *vraiment beaucoup aidée* ». Cette confiance est d'autant plus grande que son chef a « *une façon de travailler qui s'accorde bien avec (elle)* », et qu'elle évoque ainsi :

« [...] *Elle m'a appris à... elle est venue avec moi, puis elle s'est mise à côté pour m'expliquer comment il fallait faire.* »

¹⁶ Après sa fabrication, le fil est mis en bobines de différents poids et niveaux de compression selon l'utilisation prévue. Mme B3 a été embauchée à mi-temps et depuis six mois.

Le chef de rayon nous explique de son côté à quel point il a fallu « tout lui montrer » : « mais une fois qu'on lui montre, elle applique ce qu'on lui a montré. »

Mais Mme B3 ne peut encore être seule dans son rayon, ce qui pose un réel problème, car elle n'arrive toujours pas à remonter la machine à découpe en fonction de la présentation souhaitée des tranches. Ce que son chef relate à ce propos, illustre cette façon de travailler qui s'accorde bien avec Mme B3, et relève d'un compagnonnage très patient nécessaire en effet à la mettre en confiance :

« Mais c'est un truc tout bête hein, mais je lui ai déjà montré des milliers de fois. L'autre fois elle était bloquée à cause de ça, avec la machine. Elle était toute seule en rayon, elle a pas su couper à cause de ça ! Je lui ai dit "mais regarde, c'est comme ça". Elle dit oui, mais... Et elle vous sort des... »

«- Et comment ça se passe si elle n'arrive pas à couper et qu'elle est toute seule dans le rayon ? »

« Ben l'autre fois elle a appelé quelqu'un, l'ex-responsable du rayon. Sûr qu'il l'a envoyée bouler hein ! Il lui a dit "enfin tu sais pas mettre ça ? ! Mais ça l'a bloquée. Mais moi quand je suis là, je lui montre et je lui dis "tu le fais toute seule hein, je suis pas là, je te le montre, tu vois comment tu fais, tu vois comment il faut faire, tu l'enclenches là-dedans, tout ça, ben maintenant je te laisse, fais-le hein ! Et je le fais pas à sa place, sinon elle saura jamais le faire hein ! C'est un truc tout bête, mais elle bute là-dessus. »

Cette attitude extrêmement patiente du chef de rayon reçoit un éclairage très intéressant en fin d'entretien, alors qu'on demande son avis sur l'évolution possible de Mme B3. Selon elle, Mme B3 peut arriver, avec l'expérience, à devenir chef de rayon parce que « elle veut ». Son commentaire indique alors clairement que sa motivation à l'aider est suscitée par l'attitude générale de Mme B3 dans son travail :

« - Ça vous paraît important qu'elle veuille ? »

« Oh ben oui hein ! C'est plus agréable de travailler avec une personne comme ça, que quelqu'un... qui est bien comme il est quoi, qui veut pas... C'est pas motivant pour nous. C'est même pas agréable à la rigueur de travailler avec quelqu'un qui vient là et puis qui regarde l'heure, l'air de dire "je vais finir à quelle heure" ... Tandis qu'elle, elle veut apprendre des choses, elle veut faire plein de trucs. »

Les discours tenus sur les emplois de reclassement et les difficultés qu'y rencontrent les intéressés, varient beaucoup, nous l'avons dit, d'un individu à l'autre, même lorsque ces emplois présentent de fortes similitudes, comme c'est le cas par exemple des emplois de Mme B3 (vendeuse charcuterie) et de Mme B11 (vendeuse poissonnerie), travaillant toutes deux en supermarché. Elles ont par ailleurs un passé professionnel similaire. Or Mme B11 ne fait pas du tout état des problèmes qu'on vient de voir et si elles soulignent toutes deux la difficulté de contact avec les clients faute d'habitude, ce n'est pas du tout sur le même mode, cette dernière ayant complètement retourné la difficulté initiale : elle est aujourd'hui la préférée de ses clients pour avoir pris goût à ce contact et grâce aux « astuces » qu'elle a élaborées de ce fait. Pour ces deux personnes, comme pour d'autres au parcours professionnel proche, la comparaison montre un rapport différent à l'expérience A et à ce qu'elle a pu apporter pour aborder l'expérience en cours. On observe que lorsque s'expriment souffrance et rejet par rapport à l'expérience A, niant ainsi ses apports positifs éventuels, (c'est le cas de Mme B3 qui se vivait comme un robot chez A), les difficultés liées à l'expérience B sont soit plus nombreuses soit évoquées avec plus de gravité, et la description même de l'emploi B est plus morcelée, laissant difficilement deviner l'emploi dans sa globalité. A l'inverse lorsqu'on a une réaction immédiatement positive à la question de savoir si A a aidé à aborder B (c'est le cas de Mme B11), se conjugue souvent avec cette reconnaissance une certaine nostalgie ou tout au moins une appréciation neutre par rapport à A ; de même les difficultés de B, lorsqu'elles sont évoquées, le sont sur un mode plus assuré, comme quelque chose de normal et qui va passer (ou est passé). Enfin, la description de l'emploi B est souvent livrée dans ce cas sur un mode très didactique, avec explication du pourquoi et du comment de chaque étape du travail. Ce premier éclairage est parfois complété par d'autres informations qui aident à la comparaison : le passé syndical et scolaire de Mme B11 (que n'a pas Mme B3) invite bien sûr à entrevoir ce qu'elle a pu en tirer sur le plan de la gestion du rayon et du bagout avec les clients.

L'engagement dans le travail et la volonté d'entreprendre des apprentissages nouveaux sont également des éléments forts du rapport au travail de M. B10, ex-ouvrier polyvalent (le seul parmi les huit cas ici traités), aujourd'hui préparateur de voiture chez un concessionnaire d'une grande marque. Mais pour lui comme pour Mme B3 ces apprentissages nouveaux se conçoivent sur le mode traditionnel. M. B10 relie d'ailleurs très précisément ses difficultés aux moments

où il doit sortir de ce mode d'apprentissage traditionnel et où il est confronté avec « la théorie », c'est-à-dire avec l'arrêt précoc de sa scolarité, qu'il a dû vivre comme un échec :

« Moi, c'est la théorie, je suis pas bon¹⁷. Mais si on me fait voir, je peux le refaire. Même l'électricité, je sais monter un autoradio. Mais c'est de la théorie, il faut savoir les maths. C'est sûr et certain que tout seul je me planterais dans ça. Faut voir le manuel et la théorie. Mais moi je ne sais pas. Mon oncle, il avait rien du tout et puis il a monté son entreprise de bâtiment. C'est quelqu'un. Il s'est associé à trois et il a une boutique. »

Cette évocation soudaine de son oncle sonne comme une comparaison avec lui-même, où perce le regret de n'avoir pas parcouru le même chemin :

¹⁷ A quoi fait écho le discours de son chef qui explique que M. B10 est « peureux » mais qu'« il suffit d'expliquer et de prendre le temps de le faire une fois ou deux avec lui... ». D'après lui ce manque de confiance provient peut-être de ce qu'on a dû lui dire qu'il n'était pas « capable », d'où « la peur de se faire engueuler » s'il commet une erreur ou s'il prend une initiative.

*« Le principal c'est d'avoir un boulot. On m'aurait proposé les poubelles, j'aurais accepté. Surtout que j'ai arrêté l'école à quinze ans et j'ai commencé de suite chez A. J'ai rien du tout comme diplôme. » [...]]
« Et puis moi en école je suis pas fort. J'ai arrêté en 1975, mais il y a beaucoup de choses que j'ai oubliées. »*

Ainsi les indices biographiques, dont nous disposons peu dans ce travail, montrent que l'expérience A pèse diversement sur les difficultés étudiées ici. Cette expérience vécue par tous, s'imbrique dans l'histoire de chacun, exacerbant des fragilités dans certains cas, n'ayant pas d'incidence majeure dans d'autres, tout en pouvant s'avérer « utile » par ailleurs pour aborder les nouvelles expériences. Le tout donnant des résultats différents dans les contextes B, même lorsque ceux-ci sont proches.

Ce recours nécessaire à l'apprentissage traditionnel pour dépasser les difficultés nous confronte bien entendu à la question de savoir quelles compétences il est possible de développer par ce biais, ou comment aller au-delà de la simple **adaptation** à l'emploi du

moment. Pour autant qu'on a pu observer les cas étudiés, il nous semble que pour certains on en est, au moment de l'enquête, à la simple adaptation, tandis que pour d'autres ce mode traditionnel d'apprendre (auquel toute notre population est très attachée) n'exclut pas des ouvertures vers la formation abstraite et la formulation de projets d'évolution de carrière par ce biais.

DE LA MAÎTRISE DES CADENCES À LA GESTION DU TRAVAIL : UNE TRANSITION QUI SOLLICITE LA RÉACTIVATION DE LA MÉMOIRE

Les problèmes de **mémorisation**, massivement mis en avant par notre population, jettent également une lumière crue sur les aspects négatifs de cet héritage. Les difficultés concernent ici tout ce qu'il y a à retenir pour faire son travail : selon les emplois de reclassement, il peut s'agir de codes, de cotes, de produits, d'informations diverses, de noms de collègues... Toutes les situations nouvelles, comme le sont en l'occurrence les emplois de reclassement, sollicitent bien entendu un travail de la mémoire, lequel n'apparaît plus avec la même évidence après un premier temps d'adaptation. Ces difficultés peuvent donc être imputées en premier lieu à la nouveauté même des emplois. Mais les fréquentes mentions de ces difficultés à se rappeler, à retenir, à s'organiser pour retenir, y compris de la part d'individus qui font preuve d'une particulière aisance dans leur nouvel emploi, invite là encore à interroger l'écart radical avec l'expérience précédente.

« Avant il fallait rien retenir, c'était le travail à la chaîne, la tête elle travaillait pas. Tandis que là, ça fait du bien. » (Mme B5, ASH en clinique depuis 6 mois).

« Ben là j'ai tout commencé à zéro hein ! C'est du matériel... Il faut retenir ce que c'est ci, ce que c'est ça [...] Il faut retenir différentes choses, il faut s'organiser. » (M. B2, ex-bobineur, aujourd'hui chauffeur-magasinier).

Cette impression que « la tête ne travaillait pas » ou encore celle de « tout commencer à zéro », livrent deux informations solidaires concernant l'expérience des ouvriers rencontrés. D'une part les occasions d'apprentissages nouveaux, susceptibles de stimuler le travail de la mémoire, y étaient rarissimes : la routine, le caractère extrêmement répétitif du travail et même des aléas, ne cessent d'être évoqués. De l'autre, et par voie de conséquence, la diversité du

travail, des objets du travail, des informations à organiser pour l'accomplir, et du type de responsabilité que cela suppose, étaient réduits au minimum. Ce qui restreignait d'autant le recours à la mémoire.

L'entraînement ou le réentraînement de la mémoire dans le cadre des nouveaux emplois, va donc se faire en partie par adaptation progressive : les intéressés vont, avec le temps, repérer et assimiler les informations qui leur sont nécessaires. Mais ces informations, même lorsqu'elles portent sur les mêmes objets de travail (des pièces à assembler ou des produits à disposer sur un présentoir ou encore du linge à distribuer dans différents services d'une clinique par exemple), n'ont de **sens** qu'inscrites dans des configurations ou des situations, qui dans les nouveaux emplois se reproduisent rarement à l'identique.

Deux cas sont intéressants à cet égard, d'autant que s'y exprime de la même façon la différence jugée essentielle entre les expériences A et B. M. B2 et M. B7 estiment en effet l'un et l'autre qu'ils ont « tout repris à zéro » car chez B « c'est du matériel ». Le premier est chauffeur-magasinier depuis un an dans une entreprise de location d'échafaudages. Le « matériel » qu'il a du mal à « retenir », ce sont les quelques mille pièces d'échafaudages qu'il doit gérer dans son travail de magasinier, pour livrer ensuite sur différents chantiers celles nécessaires aux types d'échafaudages commandés. De même, lorsqu'il effectue la reprise des pièces, la vérification de celles-ci doit prendre en compte le type d'échafaudage loué. M. B7 (ex-continueur à filer, aujourd'hui sellier – depuis six mois – dans une entreprise de carrosserie) insiste quant à lui sur la diversité des matériaux qui sont nécessaires à l'habillage intérieur de véhicules professionnels « chaque fois différents », sans compter qu'un même véhicule sera habillé différemment selon la commande. Il lui faut donc habiller selon le cas, tout ou partie du véhicule (pavillon, tours de roues, banquettes s'il y en a...), avec des matériaux différents (moquettes, PVC, simili cuir...), qui ne sont pas travaillés et fixés de la même manière (utilisation ou non d'arceaux, de ferrures...). Son problème de mémorisation porte alors sur les matériaux, sur les différentes cotes relatives à ces matériaux, lesquelles déterminent, selon le type de véhicule, le travail de préparation avant habillage : pose des rivets (et donc perforations à espaces déterminés à mémoriser également), traçage préalable des espacements entre les différents panneaux qui vont habiller les pavillons (« Là c'est 37 cm, sur le Trafic c'est 35 cm, sur un J9 c'est 39...»). Il s'aide d'un petit carnet sur lequel il note les différentes informations, mais il ne

trouve pas cela commode : « *Il faut essayer de s'en rappeler par soi-même* ».

Ce sont donc des informations qu'il faut *toujours organiser pour les doter de sens*. C'est pourquoi le travail de la mémoire auquel il est fait appel ne consiste pas seulement en une adaptation progressive jusqu'à l'enregistrement « une fois pour toutes » des informations nécessaires. Ce travail relève aussi de micro-ajustements fréquents de la mémoire qu'on organise nécessairement à cet effet. Organiser (réorganiser) toujours des informations ou des éléments de son travail, entretient donc une relation complexe et enchevêtrée avec le travail de la mémoire et le sens du travail. Cette organisation ne revient pas à soulager la mémoire, à en compenser les carences éventuelles ou à l'économiser, car à supposer que l'organisation ait cette visée et cet effet (ce qui est possible), elle a d'abord pour fonction de permettre à la mémoire de fonctionner et de se développer. Si tel n'était pas le cas alors on pourrait concevoir une mémoire qui irait dans tous les sens, ce qui, indépendamment de toute connaissance scientifique sur la question, nous semble difficile.

« *Il faut retenir..., il faut s'organiser* » revient alors à dire que pour retenir il faut s'organiser... Et pour s'organiser et retenir il faut du sens. C'est ce double ou triple registre de travail que réapprennent à réaliser les intéressés, et qui participe de la mise en œuvre d'une compétence nouvelle (ou étrangère au travail de l'usine), qu'on pourrait qualifier de gestionnaire. Il s'agit d'un exercice jamais (ou si peu) réalisé dans le cadre de leur travail précédent en raison de son caractère fortement répétitif et prescrit. Car pour avoir quelque chose à gérer dans son travail il y faut un minimum de diversité, ce qui suppose que la prescription restreigne ses prétentions et cède du champ à la responsabilité. Or ces anciens ouvriers n'avaient pas vraiment un travail à gérer. Ils avaient plutôt à maîtriser un rythme, des cadences, et devaient pour cela « *se gérer eux-mêmes* » dans le cadre de la prescription et face à elle, face à la répétition et au rythme : pour exister dans le travail, en développant chacun malgré tout une manière propre de travailler, de se protéger et d'être au travail.

En revanche, une caractéristique importante des nouveaux emplois concerne justement la responsabilité : à un degré ou un autre, les intéressés y sont responsables de leur travail, c'est-à-dire qu'ils doivent en analyser les différents aspects pour l'organiser et le gérer. On repère donc ici un autre aspect de la rupture radicale avec l'expérience de l'usine, qui déshabituait de la confrontation avec des situations

diverses et changeantes qui sollicitent la responsabilité dans le travail, ainsi que l'entraînement et l'organisation de la mémoire¹⁸.

Il y a donc dans la compétence gestionnaire, un lien étroit entre la mémoire, la diversité des informations à retenir, le sens de ces informations selon les circonstances variables, l'(auto)-organisation et la responsabilité dans le travail. Derrière l'insistance sur les difficultés à retenir, on pourrait donc lire une difficulté plus globale liée à cette compétence gestionnaire, requise à des degrés divers dans les nouveaux emplois. Certains individus associent du reste, comme on l'a noté, retenir et s'organiser, mais l'accent et les détails portent surtout sur les problèmes de mémorisation.

La modification radicale dans la manière même d'aborder le travail, déjà perceptible dans la description des emplois, est donc soulignée dans l'insistance sur les difficultés à retenir. Une reconversion de la compétence forgée à l'usine pour aborder la gestion du travail semble alors assez improbable. Cette compétence gestionnaire qui s'élabore dans le dépassement des difficultés à mémoriser va plutôt se révéler à chacun, de manière plus ou moins spectaculaire. Dans la plupart des cas, cette révélation de compétence procédera d'un apprentissage réussi des exigences nouvelles du travail. Ce premier résultat encourage parfois les intéressés et/ou leurs supérieurs hiérarchiques à projeter à plus ou moins long terme une évolution de carrière, en évoquant éventuellement le passage préalable par une formation.

Nous pouvons mentionner ici le cas particulièrement intéressant du déploiement spectaculaire de cette compétence gestionnaire chez Mme B6 (ex-continueuse à filer aujourd'hui lingère dans une clinique). Précisons, pour illustrer la dialectique compétence-organisation, que ce déploiement se fait à la faveur d'un changement récent de direction et d'organisation, avec notamment l'introduction de l'informatique et de la comptabilité analytique qui implique la responsabilisation des personnels en place (« *chacun a eu son mot à dire, chacun a eu ses idées à amener* »), notamment pour réduire les dépenses et gagner en efficacité, précise le directeur.

¹⁸ Il ne s'agit pas ici de faire l'apologie de la responsabilité qui serait enfin déléguée aux exécutants et qui ferait aussi bien leur bonheur (leur épanouissement) que celui de l'entreprise. Le prix payé pour cette liberté (en intensification du travail, en auto-contrôle et en tension élevée), le plus souvent sans contrepartie en matière de décision, d'orientation du travail, – ce prix ne nous échappe pas, et divers travaux sur les nouvelles formes et organisations du travail y insistent (APST, 1992). Mais ce débat n'entre pas dans notre propos d'autant que les cas de figure étudiés ici relèvent d'emplois relativement classiques, comme le sont les responsabilités qu'ils requièrent.

Ce changement d'organisation affecte la lingerie au moment même de l'arrivée de Mme B6 : auparavant la clinique avait sa propre lingerie, et le passage à la sous-traitance du linge devait rendre « visible » toute utilisation du linge (donc tout gaspillage), qui serait désormais facturé au coup par coup. Si l'on replace cette exigence comptable dans le travail de relation, de coordination avec les différents services de la clinique et avec l'entreprise sous-traitante, de gestion du linge etc., qu'accomplit simultanément Mme B6, c'est donc une responsabilité globale¹⁹ qui lui est d'emblée confiée, parce que, observe le directeur, « on a tout de suite compris... qu'elle savait travailler. »

Dans la mesure où nous ne disposons pas d'indices biographiques propres à éclairer cette disposition particulière à la gestion du travail, et que l'expérience professionnelle passée semble de prime abord défavorable au développement d'une telle compétence, on serait tentée de considérer cette dernière comme étant le fruit de la seule rencontre entre l'individu et sa situation de reclassement²⁰.

Mais, en s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles ce sont les problèmes de mémorisation qui sont mis en avant et rarement leur articulation avec l'auto-organisation du travail, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle le côté positif de l'expérience antérieure jouerait aussi un rôle à cet égard. Ce qui nous y incite, c'est encore cette appréciation systématique de tous les supérieurs hiérarchiques du fait que les intéressés « savent travailler ». Ce savoir travailler renverrait en effet, outre à l'engagement global dans le travail déjà évoqué, à l'attitude générale forgée à l'usine, qui consiste d'abord à savoir « se gérer » : autrement dit, à ériger des mécanismes de défense qui à la fois protègent (en s'abstrayant en quelque sorte du travail ou en s'économisant) et permettent d'accomplir le travail demandé, de maîtriser le rythme et la répétition imposés sans « devenir fou », en restant soi-même. Double aspect de la défense donc,

¹⁹ La responsabilisation est une composante du modèle de la compétence proposé par Zarifian (1996). Il précise par ailleurs qu'une « vraie responsabilité globale (permet) de donner un sens unitaire à tout ce qui est fait, [...] d'intégrer les tâches et non de les additionner ». On voit, dans l'exemple de Mme B6, comment cette responsabilité globale et le déploiement, qu'elle suppose, d'une compétence globale également (gestionnaire, relationnelle et de coordination), sont rendues possibles ou se réalisent d'autant mieux, qu'elles sont favorisées par une politique de gestion du personnel et d'organisation du travail.

²⁰ Il est d'autres cas en revanche où cette compétence gestionnaire est singulièrement éclairée par l'expérience syndicale : c'est le cas de Mme B11 dont on suppose que son passé syndical n'est pas étranger à ses capacités à gérer toujours plus complètement le rayon de poissonnerie ; c'est aussi le cas, non étudié ici et mentionné dans l'encadré page 8, de cet ex-manutentionnaire/délégué syndical, aujourd'hui chef d'équipe.

qui procède à la fois du refoulement de l'insupportable (mais débouche alors, en cas de changements, sur la panique devant des situations nouvelles : et là on retrouve le manque de confiance et l'affolement devant tout ce qu'il y a à retenir), et de la maîtrise, laquelle peut être perçue comme une base pour approcher la gestion de son travail. Le socle commun entre maîtrise et gestion ne consiste-t-il pas en effet dans l'attention et la concentration optimales requises dans le travail pour ne pas en perdre le fil ?

En résumé, si l'on est surtout en présence ici d'un processus de « révélation de compétence », on peut considérer qu'il est à la fois entravé et aidé par ce savoir-travailler, qui est aussi un savoir « se gérer », mis en œuvre dans l'expérience de l'usine. Ou, pour reprendre l'expression plus juste d'Yves Schwartz, par « l'usage de soi par soi » qui coexiste toujours, bien qu'à des degrés divers, et jusque dans le travail le plus prescrit, avec « l'usage de soi par autrui ».

DU FACE À FACE AVEC LA MACHINE À LA RELATION DE SERVICE : LES DIFFICULTÉS DU CONTACT

La relation de service ou de face à face avec la clientèle (supermarchés) ou les malades (clinique) fait partie des difficultés mentionnées comme une évidence par deux des personnes qui ont affaire à elle : Mmes B3 et B11 (vendeuses). C'est en effet spontanément et explicitement, alors que l'entretien porte sur d'autres aspects de leur emploi actuel, qu'elles soulignent cette difficulté et qu'elles notent le contraste par rapport à l'usine :

«...Peut-être le plus dur pour moi c'était le contact avec la clientèle au départ [...] que je n'avais pas à l'usine, l'usine c'était les machines, j'avais affaire à personne ! » (Mme B3).

Mme B11 souligne le même contraste difficile, surtout en ce qui concerne le contact avec les clients. Vendre, dit-elle, n'entrait pas du tout dans ses projets, c'était même l'idée qu'elle écartait entre toutes car « c'est trop le contact ». Elle envisageait plutôt de travailler dans un magasin pour s'occuper des rayonnages.

Et pourtant, autre exemple de retournement d'une difficulté en ouverture positive, elle excelle aujourd'hui dans cette relation aux clients, à tel point qu'ils s'adressent désormais de préférence à elle plutôt qu'au chef de rayon. Quant à sa première idée (« ranger des boîtes »), elle ne voudrait à aucun prix la réaliser. Or, tandis que Mme B11 développe tout un art du contact avec la clientèle (elle énumère tous

les « trucs » qu'elle a trouvés pour leur « *plaire* », Mme B3 nous dit que, face à cette difficulté, il a fallu qu'elle apprenne à se « *taire* », à contrôler son « *caractère emporté* » et à s'armer de « *patience* » avec les clients difficiles. On a déjà noté que la différence entre ces deux personnes aux parcours professionnels pourtant similaires, tient probablement en grande partie à l'expérience de déléguée syndicale qu'a eue Mme B11. Celle-ci réactiverait alors sa compétence à parler, négocier, convaincre, tandis

que Mme B3 s'adapte à sa nouvelle situation, avec les difficultés qu'elle éprouve du fait de son expérience en usine et faute de pouvoir puiser à d'autres ressources²¹.

Dans le cas de Mme B6, (dont on peut deviner par ailleurs la compétence à établir des relations de qualité avec ses collègues), la relation avec les malades, qui n'est qu'occasionnelle, est jugée difficile par sa supérieure hiérarchique, qui estime qu'elle a peur des patients, qu'elle ne sait pas s'y prendre avec eux (aussi bien pour leur parler que pour les manipuler), en attribuant là encore cette difficulté aux habitudes prises à l'usine. Or, malgré ce passé commun qui semble si déterminant, c'est justement pour la qualité de sa relation aux malades qu'est appréciée, par la même supérieure hiérarchique, Madame B5, la quatrième personne concernée par le « face à face ». Parallèlement au handicap que peut constituer à cet égard l'expérience passée commune, on peut donc supposer là encore l'existence de différences interindividuelles suffisamment importantes pour influencer la manière d'aborder une même situation nouvelle (en l'occurrence le face à face), voire contrebalancer le poids de l'expérience commune.

Cela est si vrai en ce qui concerne Mme B5 qu'elle décrit très finement ce que doit être une relation de qualité avec les malades, la manière juste de les observer pour leur apporter autant que faire se peut le confort psychologique dont ils ont besoin. C'est même cette relation qui semble

²¹ Nous ne possédons pas d'autres indices biographiques pour éclairer davantage les différences entre Mmes B11 et B3. N'ayant pas procédé à une approche de type biographique ou récit de vie, on ne peut non plus éclairer l'origine (si tant est que celle-ci soit jamais décelable) de la compétence syndicale elle-même. Si cette approche avait été possible, il n'est d'ailleurs pas sûr qu'elle eût servi notre propos, bien qu'on puisse regretter à juste titre d'avoir manqué d'indices biographiques. (Passeron, 1990, à propos de « *l'utopie biographique* »).

donner sens à toutes ses activités (de la distribution des repas au nettoyage des chambres), et qui l'amène à développer une exigence nouvelle par rapport au travail : en faire une source d'enrichissement personnel. D'où sa volonté de « *comprendre* » son travail, qui revient souvent dans ses propos, et d'entreprendre une formation pour devenir aide-soignante. Et c'est ce sens nouveau, révélé par son emploi actuel, qui lui fait rejeter violemment après coup son expérience précédente, dans laquelle elle estime avoir « *gâché* » vingt et un ans de sa vie parce que, comme elle le dit, « *la tête ne travaillait pas* ».

Il reste indéniable qu'en comparaison avec les réalités de l'usine, ce type de relation est tout à fait nouveau pour les individus rencontrés, et il vient s'ajouter aux autres caractéristiques nouvelles des situations de reclassement, telles qu'on vient de les voir à travers les difficultés étudiées.

C'est même peut-être là que la rupture avec le travail prescrit de l'usine est à son maximum. Dans le face à face en effet, la prescription tombe inévitablement (puisque les situations deviennent hautement imprévisibles) et avec elle du même coup toute possibilité d'anticiper les situations. Comment prescrire un sourire... qui n'ait pas l'air prescrit justement, qui soit authentique ? Comment savoir à l'avance quel type de client va se présenter ? Comment faire la liste de tous les cas de figure possibles, des différents types de réactions et des ajustements nécessaires ? La conséquence directe de cet imprévisible/imprescriptible, c'est l'indispensable mise en œuvre d'un **type d'autonomie spécifique**, dans lequel va s'éprouver la rupture et qui va consister pour chacune des intéressées à trouver la posture de base qui lui est propre, qui lui « convient », et à partir de laquelle pourra se déployer toute une gamme d'attitudes, de comportements et d'ajustements, en fonction de chaque situation et de chaque (type de) client ou patient²².

Rupture maximum et autonomie spécifique donc, mais aussi singularité maximale de la compétence qui se construit ici. Ce qui ne nie pas, là non plus, le rôle du cadre dans lequel elle s'élabore. En effet, pas plus

que les importantes différences interindividuelles dans la façon d'aborder la relation de service n'effacent le poids réel du passé collectif à l'usine, le caractère éminemment singulier de la compétence qui se joue dans le face à face ne nie pas l'organisation générale dans laquelle elle se déploie et les finalités qu'elle doit servir. Les contraintes et enjeux propres à chaque cadre valent pour quiconque y travaille, et se traduisent dans des tensions caractéristiques entre l'organisation, l'agent et l'usager (pour reprendre les catégories des travaux sur la relation de service), lesquelles produisent de la part des agents des attitudes **reconnaissables** mais, selon nous, néanmoins propres à chacun.

Du point de vue de l'analyse du travail, ces travaux sur les services ont le grand mérite d'avoir mis au jour la spécificité de la relation de service. Il serait cependant intéressant de creuser la comparaison (pour mieux situer les différences ou établir des parallèles) entre cette relation avec des clients ou usagers toujours différents, et les relations de service entre collègues (en général les mêmes) qui, formelles ou informelles, sont de plus en plus requises dans tous les domaines et secteurs d'activités. En revanche, les autres caractéristiques comme la gestion du travail, des temps, la responsabilité et les initiatives, que ces mêmes travaux ont tendance à décrire comme étant typiques des services (tout en reconnaissant par ailleurs qu'on les retrouve dans les emplois industriels : ce qui pose évidemment le problème des critères permettant de définir le service ou l'emploi de service), ces autres caractéristiques donc, sont applicables à différents types et secteurs d'activité, tout comme la prescription peut exister et exister dans les services=. C'est ce constat qui nous a amenée à présenter cet article sous l'angle des difficultés rencontrées dans l'abord des nouveaux emplois, et non pas, comme nous l'avions envisagé dans un premier temps, comme une illustration de ce qui se joue dans le passage de l'usine traditionnelle aux emplois de services, bien que ceux-ci constituent, si l'on s'en tient aux secteurs d'activité, la majorité des reclassements.

* *
*

²² On peut imaginer que les différents personnels impliqués dans la relation de service finissent par reconnaître les types de clients et d'usagers, si bien qu'ils peuvent sentir très vite à qui ils ont affaire, ou anticiper sur le moment, en quelque sorte, ce qui est une forme de gestion de l'aléa : mais différent de l'aléa technique, car le facteur humain, qui est l'aléa ou l'imprévu permanent de la relation de service, charrie des éléments affectifs de tous ordres et requiert donc une posture spécifique, différente de la posture mentale, faite d'attention, de concentration et de calculs simultanés requise par l'aléa technique. On ne peut donc pas envisager une correspondance quelconque entre les incidents qui survenaient sur les machines chez A et l'imprévisibilité propre à la relation intersubjective chez B.

On peut, au terme de cet article, résumer l'intérêt de cette approche par les difficultés. Intérêt qui est d'abord à mettre en relation avec le type de population concerné ici. Sans qualification reconnue et ne faisant même plus l'objet d'une classification, fût-ce au bas de l'échelle (les OS tendant à disparaître pour

céder la place aux opérateurs ou agents de production), cette population, qui a été la première et la plus massivement visée par les restructurations, les plans sociaux et les licenciements, est en général jugée d'autant plus inadaptable à d'autres univers que celui de l'usine traditionnelle qu'il est extrêmement difficile de la réconcilier avec la formation, voie qui demeure privilégiée pour augmenter ses chances de reconversion.

Or, notre étude montre non seulement que cette population est en mesure d'occuper d'autres types d'emplois dans des domaines très divers et d'en surmonter les difficultés, mais encore d'utiliser pour cela une expérience censée la desservir en bien des points. Enfin l'approche par les difficultés montre que la confrontation avec une réalité nouvelle reste le plus sûr moyen de travailler les acquis d'une expérience antérieure et d'élaborer à partir de là une compétence plus large. Mais ces résultats ne valent que dans certaines conditions, qui tiennent précisément ici au type de population concerné et à son histoire. Seules des situations qui rompent avec l'organisation et la répétitivité du travail qu'elles ont connu, rendent possible, par la diversité des activités et des initiatives qu'elles permettent, la « réalisation » des compétences. Cependant il faut encore dans certains cas que demeure possible au sein de ces nouvelles situations, un accompagnement sur le mode du compagnonnage (typique, lui, de l'univers antérieur), pour permettre à ces anciens ouvriers d'affronter cette rupture et les difficultés qui en résultent. Et ce n'est qu'une fois ces conditions réunies et leurs effets éprouvés que des projets de formation peuvent être formulés et prendre sens.

De manière plus générale l'approche adoptée et l'analyse des discours qui en procède, s'avère intéressante car elle donne accès à l'expérience individuelle

et collective. C'est la perception de cette expérience qui nous a permis de repérer et de définir comme on l'a fait les registres de difficultés rencontrés par notre population et leur relation avec l'élaboration ou la reconversion des compétences.

Or tous ces résultats posent le problème de la conceptualisation de ce qui touche au facteur humain, ou pour le dire avec Y. Schwartz (1992), « *Une science du sujet singulier est-elle possible ?* ». En effet, science et concept ont pour fonction l'établissement de lois qui permettent l'anticipation, ce qui interroge alors notre propre approche car elle laisse des questions ouvertes. Si, en faisant une place importante au sujetif à travers les discours, notre approche a mis au jour des processus d'élaboration de la compétence inaccessibles à partir des descriptifs d'activité, elle indique bien ce faisant qu'elle est incompatible avec l'anticipation justement. On n'aurait pas pu prévoir ce dont ont été capables les individus dans tel ou tel emploi avant que l'emploi en question ne soit connu et qu'ait eu lieu la rencontre individu-nouvelle situation de travail. Autrement dit, le transfert de compétence ne peut être qu'**avéré** et non anticipé.

Le problème qui reste alors ouvert ici est celui de l'orientation des chômeurs. Sur quoi la baser si les référentiels d'emplois tenus antérieurement (quand il y en a) ne suffisent pas ? Et comment adapter une approche du singulier en situation de travail, à l'orientation de milliers de chômeurs qui, par définition, ne sont pas en situation de transférer des compétences ?

Yolande Benarrosh
Céreq

Bibliographie

APST-Université de Provence (1992), *L'évaluation économique à l'épreuve des services. L'activité entre efficacité et efficience*, ronéo, Aix-en-Provence, juin.

Benarrosh Y. (1991 ; 1994), *Réinsertion d'adultes peu qualifiés : repérage et incidences des compétences mobilisées* (suivi statistique ; analyse des compétences « transférées »), rapport, Céreq.

Benarrosh Y. (1996), *Réinsertion professionnelle et compétences révélées. Le cas d'anciens ouvriers des filatures du Nord*, Céreq, Collection des études n° 68.

Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La découverte.

Duguet E., Maillebois M. (1994), « De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique », *Education Permanente*, n° 118.

Gadrey J. (1994), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail* 3/94.

Gazier B. (1990), « L'employabilité, brève radiographie d'un concept », *Sociologie du travail* 4/90.

Joseph I. (1994), « Les protocoles de la relation de service », in *Relations de services, marchés de services*, sous la direction de J. De Bandt et J. Gadrey.

Merchiers J., Pharo P. (1990), « Compétence et connaissances expertes. Propriétés publiques et cognitives-pratiques », *Sociétés Contemporaines* n° 4.

Pailhous J., Vergnaud G. (dir.) (1989), *Adultes en reconversion : faible qualification, insuffisance de formation ou difficultés d'apprentissage ?* La Documentation française.

Passeron J.-C. (1990), Biographies, flux, itinéraires, trajectoires, *Revue Française de Sociologie*, XXXI-1, janvier-mars.

Pharo P. (1985), *Savoirs paysans et ordre social. L'apprentissage du métier d'agriculteur*, Céreq, Collection des études n° 11.

Ropé F., Tanguy L. (1993), *Savoirs et compétences*. Rapport remis au ministère de l'Éducation nationale (DLC), Documents CPC 94/2.

Schwartz Y. (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, Éditions sociales.

Schwartz Y. (1992), *Travail et Philosophie - convocations mutuelles*, Octares ed., Paris.

Stroobants M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Éditions de l'Université de Bruxelles.

Zarifian P. (1995), « Sur le modèle de la compétence », texte de conférence 23.8.95, Université de San Paulo.

Zarifian P. (1996), *Travail et communication*, PUF, Paris.