

Yolande Benarrosh

Réinsertion professionnelle et compétences révélées

le cas d'anciens ouvriers
des filatures du nord

Réinsertion professionnelle et compétences révélées

le cas d'anciens ouvriers
des filatures du nord

Yolande Benarrosh

Ce travail a bénéficié d'une aide du ministère
de la Recherche et de la Technologie :
convention 89D0887 du 12/12/1989

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. RAPPEL DU PROJET ET DE SON CONTEXTE	5
2. OBJET DE L'ÉTUDE, MÉTHODE ET PROBLÈMES.....	7
3. LE PROBLÈME DE L'APPLICATION D'ETED A NOTRE OBJET.....	9
4. L'APPROCHE RETENUE.....	10
5. PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTS CHAPITRES ET DES PRINCIPAUX RÉSULTATS	13
CHAPITRE I	19
1. LES "TRANSFERTS POSITIFS" A PARTIR DE L'EXPÉRIENCE A	21
1.1. L'HÉRITAGE POSITIF DE A :UNE ÉTHIQUE ET UN RAPPORT GÉNÉRAL AU TRAVAIL FORT APPRÉCIÉS DES EMPLOYEURS.....	22
1.1.1. "Savoir travailler", "être courageux", "aimer le travail bien fait"	23
1.1.2. "La vitesse", "les cadences" : gestion du temps et organisation du travail	36
1.1.3. Le sens du collectif de travail et de la solidarité : un moyen de s'intégrer chez B tout en évitant les "temps morts" ; une base pour aborder les nouvelles relations de travail ?.....	39
CONCLUSION DU CHAPITRE I	51
CHAPITRE II	53
2. DIFFICULTÉS HÉRITÉES ET ACCOMPAGNEMENT NÉCESSAIRE POUR RÉALISER LES "TRANSFERTS POSITIFS".	55
2.1. LE "MANQUE DE SURETÉ", LA "PEUR DE SE TROMPER" ET LE "BESOIN DE DEMANDER" : L'ATTACHEMENT A UNE NOTE D'APPRENTISSAGE TRADITIONNEL.....	57
2.2. LES PROBLÈMES DE MÉMORISATION	64
CONCLUSION DU CHAPITRE II	71
CHAPITRE III	73
3. LES COMPÉTENCES, DÉSIRS, PROJETS, RÉACTIVÉS OU RÉVÉLÉS PAR LA NOUVELLE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL	75
3.1. DES COMPÉTENCES GESTIONNAIRES ET RELATIONNELLES REVÉLÉES POUR CERTAINS ...	76
3.2. LE RAPPORT A LA FORMATION : RÉVÉLATIONS, RÉACTIVATIONS ET GRANDS CONTRASTES	85
3.3. "RÉUTILISATION" D'EXPÉRIENCES EXTÉRIEURES OU "PÉRIPHÉRIQUES" À A	101
3.3.1. Les activités "périphériques" à A (responsabilités syndicales, représentation du personnel)	101
3.3.2. Réactivation chez B d'expériences de travail antérieures à A et/ou d'activités hors travail.....	107

CONCLUSION DU CHAPITRE III	109
CONCLUSION GÉNÉRALE	110
1. L'EXPÉRIENCE A : UN BILAN MITIGÉ.....	111
2. L'EXPÉRIENCE B : RUPTURE ET OUVERTURES.....	113
3. DES OUVERTURES OUI, MAIS COMMENT LES PRÉDIRE ?.....	114
ANNEXE I	117
<i>LISTE DES RECLASSÉS INTERVIEWÉS</i>	119
ANNEXE II	121
<i>CADRAGE STATISTIQUE DE LA POPULATION ÉTUDIÉE</i>	123
1. LA POPULATION MÈRE : DECOUPAGE PAR CATÉGORIE, SEXE, DÉPARTEMENT D'HABITATION ET VAGUE DE LICENCIEMENT	125
2. LA POPULATION RECLASSÉE	127
2.1. <i>Les périodes de reclassement</i>	127
2.2. <i>La structure par catégories et par sexe des populations reclassée et de référence</i>	128
2.3. <i>L'ensemble des variables discriminantes au regard du classement, les corrélations importantes et le rôle prépondérant du département d'habitation</i>	129
2.4. <i>Le département introduit des différences importantes au sein même de la population reclassée</i>	129
3. LES ITINÉRAIRES PENDANT LE CHÔMAGE DE LA POPULATION RECLASSÉE	131
<i>Une typologie des reclassés et de leurs itinéraires pendant le chômage (résumé)</i>	131
<i>Des réinscriptions à l'ANPE 5 mois après l'observation</i>	132
<i>Les types d'emplois retrouvés et leurs statuts</i>	133
ANNEXE III	135
<i>LES TROIS BOBINEURS</i>	137
<i>Fiche Individuelle : Madame B1</i>	141
<i>Fiche individuelle : Monsieur B2</i>	143
<i>Fiche individuelle : Madame B3</i>	145
<i>COMPTE RENDU ET ANALYSE DE L'ENTRETIEN : M. B2</i>	147
<i>SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES TRANSFÉRÉES</i>	156
<i>PAR LES TROIS EX-BOBINEURS</i>	156
ANNEXE IV	162
GUIDES D'ENTRETIEN	165
ANNEXE V	169
LES COMPÉTENCES DES "QUALIFIÉS" S'APPRÉHENDENT-ELLES AUTREMENT ?	171
BIBLIOGRAPHIE	175

INTRODUCTION

1. RAPPEL DU PROJET ET DE SON CONTEXTE

LA présente étude s'inscrit dans la suite de travaux menés sur les adultes occupant ou ayant occupé des emplois non qualifiés. Ces travaux, dont certains ont abouti notamment à l'ouvrage collectif "Adultes en reconversion : faible qualification, insuffisance de formation ou difficultés d'apprentissage ?" (Pailhous et Vergnaud, 1989), avaient pour souci commun, à partir d'approches différentes (sociologiques, psycho-sociologiques, analyses cognitives), de faire état des compétences professionnelles et extra-professionnelles, aptitudes et ressources, que détiennent et mobilisent ceux qu'on appelle les "bas niveaux de qualification". A l'origine de cette préoccupation, la crise de l'emploi et les réorganisations d'entreprises qui ont touché de plein fouet, en France, les adultes non qualifiés et les jeunes en échec scolaire.

La notion de **compétence** renvoie parallèlement à un débat plus large sur l'analyse du travail et son approche par la **qualification**¹, approche critiquée en l'occurrence parce que trop attachée au poste de travail, ce qui, précisément à propos des *non qualifiés*, les pénalisait en quelque sorte puisqu'elle empêchait, disait-on, l'appréhension et la prise en compte de leurs savoir-faire, capacités et ressources. Ce dont ils étaient les premiers à payer le prix, puisqu'on les licenciait pour embaucher des diplômés dont la formation devait servir de garant à l'adaptation aux réorganisations des entreprises, plutôt que d'imaginer des modalités pour les préparer sur place à ces changements. Mais études et articles n'ont pas tardé à signaler le "retour de bâton", pour les entreprises elles-mêmes qui s'étaient privées ainsi de savoir-faire, d'un pan de leur histoire, précieux et non remplacés par les nouvelles recrues.

¹ A propos des risques et dérives potentiels contenus dans cette "nouvelle" approche par la compétence voir Dadoy (1990), Duguet (1994), Rope-Tanguy (1993), Stroobans (1993).

La notion de compétence devait donc permettre, en s'attachant davantage aux dispositions individuelles mises en oeuvre dans le travail et à ce qu'on ne tardera pas à désigner par "compétence ou qualification sociale", de rendre compte des ressources des "non qualifiés", de réhabiliter en quelque sorte leurs acquis, pour ceux qui avaient (eu) une expérience de travail et, partant, de favoriser ou d'agir (éventuellement *via* des modalités de formation appropriées) sur leur "(ré)-employabilité" et leur "adaptabilité" aux changements.

Mais la compétence devenait alors si large, ses registres si différents, qu'ils empruntaient à la fois aux connaissances, aux performances dans le travail et aux "qualités" personnelles de toutes sortes, en particulier aux "savoir-être", rendant leur articulation plus que problématique.

Pour ce qui concerne l'objet de la présente étude, ce sont ces fameux "savoir-être" qui nous ont posé, d'emblée, avant même de prendre connaissance du "terrain", un premier problème, d'ordre ...*moral*, voire de simple bon sens. Nous devons nous pencher sur les compétences "mobilisées" par des adultes non qualifiés ayant perdu leur emploi après un licenciement collectif, pour retrouver du travail, et sur les compétences "transférées", de l'emploi perdu à l'emploi retrouvé. Or les compétences mobilisées pour retrouver du travail, relevaient précisément de ces "savoir-être" très en vogue, c'est-à-dire entre autres, des capacités à mobiliser des réseaux de connaissance, à avoir les démarches et attitudes adéquates pour exploiter toutes les possibilités et ne pas se laisser décourager par les difficultés et la massivité du chômage (qui touchait si fortement qui plus est, le Nord-Pas-de-Calais, région de la population étudiée). Voilà qui menaçait évidemment la grande majorité de la population que nous étudions, d'être frappée d'"incompétence" sous cet 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 avaient retrouvé un emploi, dont environ 20% l'ont perdu peu après, et, parmi ceux qui se maintenaient dans l'emploi au-delà d'un an, on observait un fort pourcentage (environ 40 %) de contrats à durée déterminée².

L'approche par les "compétences", contenait donc déjà ce premier risque de se retourner contre ceux-là mêmes qu'on entendait "servir" grâce à elle. D'autant que, devant la massivité croissante du chômage et l'impuissance proportionnelle à le juguler, un discours et des pratiques prenaient de l'ampleur, qui revenaient à culpabiliser les chômeurs de leur situation, pour déboucher bientôt sur la fameuse problématique des "faux chômeurs". Nous pensons notamment ici aux évolutions des dispositifs de lutte contre le chômage, lesquels se sont donnés de plus en plus pour objectif à partir du milieu des années 80, d'augmenter l'"employabilité" des chômeurs *via* l'**individualisation** croissante du traitement du chômage. Cette individualisation procédait, entre autres analyses de la situation, d'une représentation de l'employabilité et de ses critères en termes de "savoir être" où la "motivation", les "projets" et "stratégies" etc.. (critères qui faisaient florès dans le monde

² Pour l'analyse statistique de l'ensemble de notre population et des reclassements, voir l'annexe 1.

du travail et qu'on voulait faire "agir" dans le "monde de la recherche de travail"), avaient une grande place et étaient valorisés, par opposition à tout ce qui relevait de la "passivité" et autres qualités négatives, lesquelles devenaient alors responsables des échecs dans la quête d'emploi. Il ne s'agit évidemment pas d'un discours "direct" qu'auraient eu les acteurs du traitement du chômage, mais d'un effet pervers qui a produit ce qu'on appelle couramment un discours ambiant ou une idéologie, qui a fait son chemin et commence à décliner devant : on ne peut soupçonner plus de trois millions d'individus d'être des assistés volontaires³.

2. OBJET DE L'ÉTUDE, MÉTHODE ET PROBLÈMES...

La présentation de l'objet de notre étude ainsi que de l'approche retenue au départ va être l'occasion de faire état des autres problèmes rencontrés, autour de cette notion de compétence et de la méthode, dite ETED, qui nous était proposée pour la mettre en oeuvre⁴.

L'objectif central de la présente étude était de rendre compte de la manière dont une population d'adultes ayant occupé des emplois industriels dits non qualifiés, c'est-à-dire classés au bas de l'échelle hiérarchique (il s'agit ici de manoeuvres et ouvriers spécialisés d'une filature de coton du Nord), se reclassait après un licenciement collectif qui a eu lieu en deux vagues (janvier et juin 1989). Le coeur du questionnaire devait concerner les transferts de compétences opérés des emplois d'origine (emplois A), relativement homogènes, aux emplois retrouvés (emplois B) dans des secteurs d'activités différents. Pour ce faire, il était prévu d'utiliser la méthode ETED afin d'analyser les emplois A et B et d'observer s'il y avait transferts de compétences, et lesquelles, des uns aux autres. D'autres éléments que ceux relatifs aux caractéristiques des emplois A et B devaient être pris en compte dans le repérage de ces compétences et de leur mobilisation pour se réinsérer et pour exercer le nouvel emploi. Il s'agissait notamment des activités hors travail, des expériences de travail antérieures à A et du passage ou non par la formation pendant le chômage⁵. Mais les guides d'entretiens (voir annexe 4) élaborés en vue d'une exploitation par ETED, centrés sur les emplois A et B, n'ont accordé qu'une place tout à fait mineure et qui s'est avérée très insuffisante, à tous les éléments de la vie hors travail et, plus généralement à tout ce qui relève des histoires individuelles.

³ Sur la notion d'employabilité voir Gazier (1990).

⁴ ETED : Emploi Type Étudié dans sa Dynamique, élaborée au Céreq par Nicole Mandon (1990 et 1994). Cette méthode a été conçue comme un outil de la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois ainsi que l'indique le titre de l'ouvrage de 1990. Les emprunts à ETED ne devaient concerner qu'une petite partie, relative au mode d'approche des emplois.

⁵ Dans l'approche statistique de notre population (750 salariés dont 80 % d'OS et manoeuvres), nous avons pris en compte toutes les variables objectivables telles que l'âge, le sexe, la formation initiale et continue, l'ancienneté dans le textile, les différentes expériences professionnelles... De même ont été analysés les itinéraires de chômage saisis, sur 22 mois (pour la première vague de licenciement) et 16 mois (pour la seconde) pour toute la population (passage par la formation, adhésion à un dispositif, alternance de périodes travaillées et chômées et leurs durées, la chronologie des différents événements - l'ordre dans lesquels ils intervenaient s'ils étaient nombreux - et le temps écoulé d'un événement à l'autre). Les différents statuts des emplois de reclassement ont été également consignés.

Pour l'analyse de ces emplois nous avons procédé à des premiers entretiens, dans l'entreprise A à la veille de sa fermeture, avec le directeur et le "responsable de l'organisation scientifique du travail", ainsi qu'il se présentait lui-même. Les machines étaient arrêtées et l'usine vide. Une autre filature de coton de la région (A'), qui présentait les mêmes caractéristiques que la première au plan de l'organisation du travail et de sa population ouvrière, a été longuement visitée pour compléter nos informations auprès de ses responsables (le directeur et les chefs des ateliers de préparation et fabrication), auxquels nous avons demandé de nous décrire très précisément les différentes étapes du processus de préparation et fabrication du fil ainsi que le travail nécessaire sur chacune des machines de ce processus. Une visite de l'usine A' a permis d'observer chacune de ces étapes. Enfin, avec les reclassés (et avec certains ex-A qui avaient adhéré à la convention de conversion, que nous avons rencontrés avec l'Equipe Technique de Reclassement (ANPE) qui gère la convention de conversion), l'emploi A a également été abordé, mais, pour les reclassés, il était prévu de le faire plus succinctement (puisque nous avons déjà recueilli des éléments de description), afin de laisser le maximum de place à l'emploi B. Celui-ci a été renseigné par une série d'entretiens, dans les différentes entreprises B, auprès des directeurs, supérieurs hiérarchiques directs des intéressés et ces derniers. La liste des reclassés interrogés, leurs emplois A et B, figurent en *annexe 1*. Ils sont 17 au total, OS, manoeuvres et trois mécanicien et mécaniciens d'entretien, dont deux "issus du rang". Le petit nombre d'individus interrogés interdit de parler d'échantillon, bien que certaines de leurs caractéristiques soient représentatives de la population mère (% d'OS et de manoeuvres, itinéraires de chômage, départements d'habitation -qui ont leur importance dans les taux de reclassement-, etc.).

Le guide d'entretien (*annexe 4*) rend donc compte d'un type d'approche focalisé sur les descriptions d'emplois et les capacités qu'ils requièrent. Notons toutefois que certaines questions nous ont aidés dans l'approche que nous avons adoptée par la suite, notamment celle relative aux difficultés rencontrées. Enfin, la question des compétences ou qualités requises pour chacun des emplois, ainsi que celle relative aux transferts de compétences, de l'utilité éventuelle (ou des apports) de A pour B n'était prévue à l'origine qu'à l'adresse des responsables des intéressés. Si notre guide d'entretien a retenu finalement cette question pour les intéressés eux-mêmes, c'est par une "entorse" à la logique d'ETED, décidée à l'issue des tous premiers "tests" auprès d'ex-A rencontrés à l'ANPE... qui en disaient beaucoup, spontanément, à ce propos, même indirectement. Cette logique voulait en effet que l'on n'interroge pas ces derniers dans ce sens, mais qu'on déduise compétences et transferts de l'analyse des emplois A et B proposée par ETED. L'idée sous-jacente à cette position était que les individus ne "verraient" pas ce qui était transféré étant donné les écarts importants entre A et B et qu'ils nieraient donc d'emblée tout transfert. Ce qui ne s'est avéré que partiellement vrai, mais dans tous les cas, mêmes les négations étaient très riches d'informations : informations, il est vrai, qui n'entrent pas dans le propos d'ETED, mais qui se sont avérées précieuses pour nous.

3. LE PROBLÈME DE L'APPLICATION D'ETED A NOTRE OBJET

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, il était envisagé de n'utiliser qu'une partie de cette méthode, relative à l'analyse des emplois de départ et de reclassement. Les prolongements d'une telle analyse en termes de gestion anticipée des compétences étaient quant à eux jugés d'emblée inadaptés à notre objet.

L'analyse du travail procède selon un découpage des différents contenus d'activités ("Attributions: il/elle fait quoi ?), des démarches correspondantes ("Comment: à l'aide de, tient compte de, pour..."), pour décliner ensuite les résultats ainsi obtenus en autant de "compétences" ou, plus exactement, de "requis", et tirer enfin de cet ensemble la "finalité" globale de chaque emploi. Or, procéder ainsi nous a conduit à des résultats plutôt insignifiants, d'autant que nous avons affaire à des emplois dont l'éventail des activités (emplois A) était fort réduit et sans contenus techniques. La pauvreté des résultats obtenus avec ETED ne pouvait donc même pas être masquée par une palette importante de tâches, d'activités. La routine du travail des OS du textile apparaissait alors dans toute sa nudité, laquelle, si elle disait quelque chose d'important à propos des emplois A, masquait en revanche dans le même temps la mise en oeuvre de dispositions et ressources individuelles, dans le rapport individu/expérience de travail. Ceci nous renvoie au débat sur l'analyse du travail et l'usage de la notion de compétence ; *"Lorsqu'elle est utilisée dans le domaine de la formation, elle (la notion de compétence) a principalement pour fonction d'apprécier les acquis des individus sur un autre mode que celui de la vérification formelle de l'acquisition de connaissances académiques ; elle marque le souci de passer de l'évaluation des connaissances apprises à l'évaluation de la capacité à mobiliser ces connaissances selon une logique de résolution de problèmes ("être capable de..."). Transposée dans le domaine de la gestion des emplois, elle oscille entre deux écueils : celui qui consiste à substituer aux savoir-faire liés à l'exercice d'un métier une liste de compétences qui n'est en fait qu'un descriptif de tâches ("savoir régler les brosses de la machine", "savoir effectuer un branchement électrique") et qui ne fait que renforcer le caractère prescrit du travail et une logique taylorienne ; celui qui consiste à décrire des compétences détachées de tout contenu d'activité (savoir organiser son temps, savoir coopérer avec ses collègues...) renvoyant ainsi à des aptitudes cognitives ou à des éléments de la personnalité applicables à une multitude de situations de travail."* (Vincent Merle, 1993).

Le problème posé par ce mode d'approche des emplois était amplifié par le fait que notre objet d'étude portait sur les **compétences transférées** d'un emploi à l'autre. Et là surgit une autre difficulté importante car, si les emplois de départ A (OS du textile) étaient relativement homogènes, les emplois de reclassement (B) étaient eux complètement éclatés. Or, les "compétences" ou "requis" étant, avec la méthode ETED, déduits de fait des contenus d'activités de chacun des emplois A et B, comment mettre en

"écho", établir des transferts, entre des compétences ainsi analysées. La question qui se posait ici était de déterminer comment et à partir de quel type de "registre" s'assurer de la comparabilité de compétences mises en oeuvre par un même individu (non qualifié) dans des contextes si ? Cette question se justifiait d'autant plus que ETED a été conçu comme un outil de la gestion des compétences au sein des entreprises, l'analyse des emplois servant alors la mobilité dans une même famille d'emplois : il s'agit donc davantage de "filiation" que de "transferts" de "compétences".

Nous étions donc confrontés au constat de l'incomparabilité des résultats obtenus avec ETED et, plus largement, à l'impossibilité d'appréhender par son biais des compétences individuelles (même si élaborées dans et par le collectif) qui se laissent difficilement enfermer dans des définitions "types" des emplois. Plus fondamentalement, c'est la validité ou la pertinence de la notion même de compétence, étant donné le sens de son usage⁶, qui se trouvait interrogée.

4. L'APPROCHE RETENUE

L'exercice d'application d'ETED, auquel nous nous sommes toutefois livrée dans un premier temps, a cependant ouvert des possibilités, "à côté" d'ETED, car en "découpant" avec chaque individu chacun de ses emplois A et B, nous avons pu apercevoir, à travers les différences de réactions aux mêmes questions, que la manière dont chaque individu parle de son travail et de lui au travail avait une importance capitale. En effet, cela nous permettait de vérifier d'une part qu'un même emploi peut être tenu et investi de manière complètement différente d'un individu à l'autre (cas des emplois A notamment, suffisamment homogènes, et pour certains identiques, ce qui permettait ce genre de comparaison)⁷. Ceci signifiait que chaque individu pouvait privilégier tel ou tel aspect de son travail (tout en effectuant les autres) et donc développer, valoriser et éventuellement "transférer", à partir d'un même emploi des compétences différentes (ce qui n'exclut évidemment pas les compétences communes qu'auraient élaborées les ex-ouvriers du textile). D'autre part cette autre approche des entretiens montrait à quel point la différence des situations de travail A et B a pu être l'occasion pour chacun d'exprimer, de révéler et/ou d'élaborer des compétences différentes. Enfin, nous avons également tenté de lire ces "compétences" mises en oeuvre dans le travail ou dans le rapport au travail, à l'aide d'autres éléments de la vie hors travail et des histoires individuelles, éléments qui émergeaient ça et là au fil des discours, "accidentellement" en quelque sorte car non prévus (sinon de manière très sommaire) dans le questionnement initial. La relecture des entretiens attentive à ce qui se disait autour ou à l'occasion, voire malgré les questions a permis cette approche⁸.

⁶ Voir à ce propos Elisabeth Duguet (1994), Marcelle Stroobants (1993), Françoise Rope et Lucie Tanguy (1993).

⁷ Voir *lectures d'un entretien : itinéraire de technicien* (1988) (collectif) Anne Flottes Lerolle (1991).

⁸ Patrick Pharo pose très bien le problème qui nous occupe ici : "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

Le gros problème rencontré ici a été celui des critères d'analyse -ou plutôt de relecture- de ces discours, tous les entretiens ayant été menés avec l'idée initiale d'appliquer la méthode ETED. En effet, les glissements de problématiques ayant eu lieu au moment de l'exploitation, on s'est heurté non seulement à la difficulté d'une démarche tâtonnante parce que complètement expérimentale, mais en outre à celle bien plus grande, de proposer une "typologie" ou tout au moins un classement (de "compétences", de "rapports au travail", sur la base des discours et non plus d'ETED), faute de critères homogènes de "relecture", d'un entretien à l'autre. Nous avons donc tenté une analyse des discours à partir de certains critères (pas systématiquement les mêmes dans tous les cas de figure) dont nous disposions (questions prévues dans le guide d'entretien) et dont l'articulation, agencée au coup par coup, nous paraissait pertinente.

Pour revenir à la question de la "validité" de la notion de compétence, il n'est pas dans notre propos de la trancher ici⁹. Pour ce qui nous concerne, nous l'utiliserons comme une notion pratique, et dans le cas particulier de cette étude et des difficultés énoncées, comme étant logée à l'interaction/intersection de différents éléments de l'histoire de chaque individu, dont -mais pas seulement- les différentes situations de travail connues : c'est-à-dire comme un rapport, une relation individu/expérience(s). L'individu étant lui-même "relation", n'étant "individu" que parce que "relation", n'acquérant une conscience et une nécessité d'autant plus forte de son autonomie, de son "individualité", que par l'effet paradoxal des dépendances réciproques qui gagnent en densité... comme l'analysait si bien Norbert ELIAS en 1939, apportant ainsi précocement sa contribution et sa réponse, "simple"(?), au débat individualisme/holisme.¹⁰

savoirs au travers du compte-rendu et de l'exposé qu'il donne de ses propres pratiques. 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. Cependant, cette façon de faire pose au moins deux problèmes : celui du déclenchement de l'exposé et celui de son interprétation" (Céreq 1985).

⁹ Les travaux de J. Merchiers et P. Pharo ont, entre autres mérites, celui de bien poser, de circonscrire le problème de la compétence, en partant notamment de sa définition usuelle ("comme capacités à mettre en oeuvre des connaissances dans des situations déterminées"), et de relever les ambiguïtés que cette définition présente "à la fois sur le plan cognitif et sur le plan normatif". Sur le premier plan, le problème est d'éviter de réduire les compétences soit aux connaissances, soit aux performances (issues de descriptions d'activités). "Mais, ajoutent-ils, nous ne savons toujours pas quel est le lien entre connaissances et performances, *ce qui est précisément le problème de la compétence*" (nous soulignons). On peut alors être tenté de réduire la compétence au plan normatif, dans la mesure où la compétence apparaît souvent comme le corrélat de l'activité menée avec succès", et là se pose le problème du succès et de la hiérarchisation (des résultats) qui en décide, "si bien que la réduction de la compétence au succès aurait pour effet d'accorder un pouvoir normatif exorbitant aux jugements sur l'expertise, lesquels peuvent varier et même se contredire au cours du temps." in « *Éléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert* », *Sociologie du travail*, 1/92, (p 48).

¹⁰ Norbert Elias - *La société des individus*. Fayard 1987.

Partant, la notion de "transfert" (de A à B) que nous conservons entre guillemets faute d'un terme plus heureux, n'est pas à entendre comme le repérage de contenus d'activités similaires, ou des "être capable de..." communs aux emplois A et B, mais comme ce que chaque individu "transporte" de lui/avec lui/de son histoire -donc à partir de différents éléments de sa vie et non à partir de sa seule expérience professionnelle-, et qui "fait écho", trouve à s'exprimer -quand c'est le cas-, qui fait sens pour lui -ou qui l'entrave-, dans une situation nouvelle qu'il "rencontre" (ici un nouvel emploi, mais cela peut se rapporter à différentes expériences).

Cela peut donc être, entre autres éléments enchevêtrés, une disposition particulière, non pas prise abstraitement mais qui est bien saisie dans toute l'épaisseur du discours et qui fait vraiment sens dans tout ce qu'il relate des différentes expériences qu'il a vécues et vit, et qui ont fait/ont place à cette disposition : d'où la rencontre, qui est autre chose que la "mobilisation" (maîtrisée/stratégique ?) de "ses compétences" dans une situation donnée. (voir par exemple M. B8 et son "goût d'apprendre", chapitre 3).

Ce peut être encore un rapport général au travail, qui se trouve être ici commun à tous les individus rencontrés, malgré les différences frappantes, que nous analysons, dans la manière dont ils ont vécu -ou dans ce qu'ils en disent après coup- leur expérience passée commune (emploi A). Mais ce qu'un individu "transporte" (et qui n'est évidemment jamais quelque chose de fini) ne l'aide pas toujours : il est donc des "transferts positifs" ou "négatifs"...

La démarche à laquelle nous aboutissons est donc toute différente de celle prévue au départ et aurait peut-être gagné à être illustrée cas par cas, justement pour respecter et restituer toute cette épaisseur et ce sens, lesquels sont autrement mieux saisis dans une tentative d'agencer le discours de chaque individu et d'en découvrir les articulations. C'est à cette tentative que nous nous sommes livrés pour les trois "bobineurs", nous la restituons en *annexe 3*, d'autant que les différences entre eux sont rendues plus nettes par le fait qu'ils ont exercé de même emploi A, sans en faire pourtant le même "usage". Mais un travail de type biographique (pour lequel nous n'avions pas le matériau requis), présentait le risque de masquer des récurrences frappantes d'un discours à l'autre, qui sont le fruit d'une "histoire commune d'individus différents". Avec pour conséquence de nous éloigner d'une recherche d'"opérationnalité" (comment reconnaître et faire reconnaître les compétences des "non qualifiés" ; comment orienter sur cette base les chômeurs sans qualification reconnue ?), déjà très difficile à envisager sérieusement, comme nous l'indiquent les résultats-mêmes du présent travail (cf. les questions qui restent ouvertes, en fin d'introduction et en conclusion).

C'est pourquoi nous avons opté pour une autre présentation dans le texte qui suit en opérant des regroupements, découpages et comparaisons d'éléments récurrents, qui, s'ils ne sont pas aisés à pratiquer (car ils peuvent

présenter le risque inverse de gommer l'individu), rendent peut-être plus aisée une lecture des "transferts" et un regard d'ensemble sur une population qui a bien des caractéristiques communes tout en étant composée d'"individus". Les différents chapitres et sous-chapitres de ce texte traduisent ces regroupements et découpages.

5. PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTS CHAPITRES ET DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

S'il est un trait qui rassemble la quasi-totalité des individus rencontrés, et qui constitue d'un certain point de vue, un "transfert positif" de A à B (chapitre 1) c'est une éthique et un rapport général au travail (1.1)¹¹, qui traversent l'ensemble des discours et qui apparaissent d'autant plus lorsque l'emploi et l'usine A sont évoqués, même lorsque le récit de cette expérience fait apparaître une souffrance et un rejet. "Savoir travailler", "être courageux", "consciencieux", "aimer le travail bien fait", "aimer son travail" (1.1.1) sont des expressions qui reviennent souvent, soit en réponse à nos questions sur les "qualités" nécessaires à A, soit lorsqu'est opérée spontanément une comparaison avec B (où la fatigue n'est pas la même, alors que chez A il fallait "être courageux", par exemple). Ce "savoir travailler" est souligné et fort apprécié par les responsables B rencontrés, notamment lorsqu'on les interroge sur les apports de l'expérience A.

Le travail, avoir un travail et bien le faire, faire partie d'un collectif de travail et y être *reconnu*, apparaissent ainsi comme occupant une place tout à fait centrale dans l'identité de ces individus, pour lesquels les "creux", les temps morts dans le travail (et *a fortiori* le chômage dont ils viennent de faire l'expérience) semblent insupportables. Ils "aiment bouger", ils sont "du type actif" disent-ils souvent à propos de B où certains se plaignent parfois de "rester sans rien faire", par comparaison à A. Ce type de situation va renforcer, dans leur comportement chez B, une autre disposition forte, qui participe de leur rapport général au travail : un "sens" du collectif de travail, de la solidarité et de l'entraide (1.1.3) développé chez A malgré les interdits, contenant un besoin de communiquer et de se faire reconnaître par les collègues, qu'ils "*transportent*" chez B, par les "services" et "coups de main" spontanés qu'ils donnent à leurs nouveaux collègues. Cette attitude va constituer un puissant facteur d'intégration dans leur nouvel environnement¹², en même temps qu'elle leur donne l'occasion de combler les "creux". De même cette disposition forgée dans l'expérience A peut être considérée

¹¹ On verra que d'un autre point de vue ce rapport au travail est fortement marqué par une organisation du travail qui a entravé l'autonomie et l'initiative et donc, pour certains, la confiance en soi au travail (cf. 2.1).

¹² Voir C. Dejours et P. Molinier (1994) : "Or la coopération n'est pas un produit mécanique de l'organisation. Elle relève irréductiblement de ce qui ne peut pas être imposé. (...) La coopération est donc suspendue à la volonté des agents." Une des "conditions de possibilité" de la coopération est "la confiance (qui) repose sur la visibilité des ajustements singuliers pour faire face aux insuffisances et aux contradictions de l'organisation prescrite." (...) "Les contributions singulières sont spontanées, dans la mesure où le sujet attend en retour de sa contribution à l'organisation réelle du travail, une rétribution symbolique en termes de reconnaissance de son identité. La rationalité en oeuvre ici est la rationalité de l'action par rapport à l'accomplissement de soi."

comme une bonne base pour aborder certaines des relations de travail requises pour l'exercice de l'emploi B.

Parallèlement à ces dispositions générales, certaines modalités du travail chez A sont signalées par les intéressés comme étant utiles à l'exercice de l'emploi B. Il s'agit en particulier de la "vitesse" (1.1.2) pour reprendre le terme le plus répandu, chez les femmes essentiellement. Celle-ci est reconnue utile dans des cas évidents comme ceux de deux femmes qui retravaillent comme OS dans une usine de décolletage (Mmes B1 et B5). Mais, de manière qui peut paraître surprenante, d'autres femmes (Mmes B6 et B11) citent cette vitesse, alors que leurs emplois B sont très différents entre eux (lingère dans une clinique et vendeuse au rayon poisson d'un supermarché), et en rupture radicale avec A. Une approche ergonomique aurait ici permis d'analyser comment cette "vitesse de l'usine" (les cadences des machines et la maîtrise du rythme qu'elles imposent) est réutilisée dans l'un et l'autre cas B.

Mais une autre question reste ouverte, qui est de savoir pourquoi, alors que certains ex-A pointent d'emblée la vitesse comme un acquis utile aujourd'hui, d'autres, qui sont dans des situations B fort proches et qui ont par ailleurs des itinéraires semblables en bien des points, rejettent toute idée d'acquis chez A, et de transfert de A à B. La manière dont les uns et les autres ont vécu A, et/ou se représentent cette expérience *a posteriori*, peut éclairer cette différence. On remarque souvent en effet chez ceux qui reconnaissent les apports de A, nostalgie et regret par rapport à ce passé, ou tout au plus une certaine neutralité. En revanche le rejet de toute idée de "qualités" qui auraient été développées chez A ou d'acquis utiles pour leur expérience actuelle, est associé (mais pas systématiquement) à une grande amertume et à un fort dénigrement de A (où ils auraient "perdu leur temps", "gâché leur vie", où ils auraient été des "robots"). D'autres observations, qui ne sont pas systématiques non plus, recourent ces différences et apportent un éclairage complémentaire au manque d'assurance ou de confiance en soi dans le travail : si ceux qui reconnaissent les acquis de A font systématiquement preuve d'une grande assurance dans l'exercice de leur emploi actuel, il arrive que ceux qui rejettent A, rencontrent chez B des difficultés d'adaptation et fassent état de ce "manque de sûreté" que nous abordons au chapitre 2.

Une grande partie des difficultés rencontrées chez B, qui se manifestent par "la peur de se tromper", "le besoin de demander" (2.1), souvent par simple crainte de n'avoir pas compris, font apparaître le poids de l'expérience A. Elles renvoient en effet à l'absence d'autonomie liée à un travail fortement prescrit assorti de nombreux interdits. Ces difficultés participent également d'un rapport à l'apprentissage sur le tas, au coup par coup, dans et par le travail, que la grande majorité des ex-A a connu dès l'adolescence où ils sont entrés chez A, au sortir de la scolarité obligatoire, et dont ils ont évidemment le plus grand mal à se défaire.

Cette histoire qui leur est commune, faite d'une longue expérience comme ouvriers du textile¹³, imprime chez beaucoup une image négative d'eux-mêmes, (en tant qu'ex-ouvriers d'usine -et du textile en particulier- et parce qu'ils ont quitté l'école très jeunes), qui va renforcer, chez ceux qui éprouvent les difficultés ici mentionnées, cette absence de confiance, ce recours fréquent aux collègues et supérieurs directs sur le mode de l'apprentissage : "*si on me montre, je refais*" ; "*une fois qu'on lui montre, elle applique*", selon des expressions qui reviennent souvent, chez les intéressés et leurs supérieurs.

Mais les ex-A "*demandent*" parce qu'ils savent qu'ils peuvent attendre un accompagnement compréhensif et patient (2.1) selon les modalités qu'on vient d'évoquer, de la part de leurs supérieurs directs notamment. Cet accompagnement s'avère déterminant pour certains d'entre eux qui expriment des blocages importants. Mais s'il est consenti, c'est bien parce que les responsables B reconnaissent et apprécient le rapport au travail évoqué au chapitre 1, et qui se fait rare à entendre les réflexions (faites aussi bien par les intéressés que par leurs supérieurs B), sur les jeunes qui ne "*savent pas travailler*" ou ne sont pas "*ancrés dans leur travail*".

On verra cependant (chapitre 3) que des contrastes frappants apparaissent chez les ex-A, dans ce rapport à l'apprentissage ou à la formation, malgré l'histoire commune qui les réunit. Nous insistons là encore sur ces différences, à travers des comparaisons inter-individuelles qui mettent à mal l'approche des "*compétences*" par l'emploi ou par les contenus d'activité.

Parmi les difficultés rencontrées, les problèmes de mémorisation (chez B) (2.2) sont massivement signalés et révèlent là encore le poids de A, de la répétitivité du travail et de la rareté des occasions d'apprentissages nouveaux susceptibles de faire "*travailler la mémoire*". Mais les différents registres de difficulté (mémoire des noms et visages, mémoire des objets, mémoire des codes), ainsi que le passé récent de B est également à prendre en compte ici, les entretiens ayant eu lieu un an en moyenne après l'embauche.

Les deux premiers chapitres révèlent donc un "*héritage*" mitigé de A et du rapport au travail qui y a été forgé. S'il aide les ex-A à s'intégrer chez B, c'est sur un mode paradoxal laisse les aide à surmonter les difficultés rencontrées chez B. En effet, si ce rapport au travail détermine l'attitude compréhensive et le soutien important consentis par les hiérarchies B, c'est aussi de ce même rapport que procèdent les difficultés actuelles des ex-A. Car il combine à la fois ce "*savoir travailler*", cet investissement dans le travail, et le poids que représentent les modalités et l'organisation du travail et de son apprentissage, propres à l'usine A et à son époque. Les ex-A ont su toutefois tirer profit des éléments positifs de leur "*héritage*".

¹³ Bien qu'encore jeunes (moyenne d'âge 35 ans), ils avaient une ancienneté importante dans le textile (entre 18 et 20 ans en moyenne).

Le chapitre 3 traite des compétences, désirs ou projets, "réactivés" ou "révélés" par la nouvelle expérience de travail, c'est-à-dire qui n'ont pas trouvé à s'élaborer ou s'exprimer chez A, ni ailleurs dans certains cas. Dans la mesure où B représente la plupart du temps une rupture radicale avec A, on pourrait considérer que tous les ex-A élaborent des compétences nouvelles puisqu'ils sont confrontés à des apprentissages nouveaux ou même par le simple fait qu'ils travaillent autrement que chez A. Mais l'analyse de ce "travailler autrement", dans ses modes opératoires, la gestion de son travail par chacun, et des capacités mises en oeuvre, relèverait aussi on l'a dit, d'une approche ergonomique ou de l'ergonomie cognitive.

Nous avons cherché plus modestement à dégager les aspects du travail B qui chez certains font l'objet d'une maîtrise particulièrement réussie, révélant des capacités insoupçonnées à partir de la seule observation de A, telle qu'on a pu la pratiquer.

En revanche, en dehors de l'emploi A, des indices peuvent éclairer de telles capacités. On a repéré notamment dans le passé syndical (3.3.1) de certains individus une véritable mine de compétences (ici, croyons-nous, on peut utiliser ce terme), en particulier pour tout ce qui relève de ...l'encadrement des hommes¹⁴ et de la capacité à gérer complètement et en toute autonomie un poste de travail. Ainsi un ex-A manoeuvre/délégué syndical est-il aujourd'hui chef d'une équipe de 7 personnes (M. B13), une ex-OS gère très bien, à titre de vendeuse, le rayon de poissonnerie d'un supermarché, remplace le chef de rayon en son absence, lequel envisage bien qu'elle devienne à terme chef de rayon (Mme B11).

Les activités hors travail et les emplois antérieurs à A¹⁵ (3.3.2) sont également riches d'information, et pas uniquement pour éclairer la "rencontre" d'un ex-A avec son emploi B ou encore sa manière de l'exercer. Cela peut-être le cas bien sûr, si l'on pense à cet ex-"bobineur" qui ne s'intéressait chez A qu'aux interventions interdites sur la "machine-bobinoir", rejetant par ailleurs tout ce que représente A. On apprend qu'avant d'entrer chez A il a (entre autres emplois) travaillé pendant deux ans et demi chez Peugeot comme ouvrier tourneur, qu'une de ses activités préférées est la "*réparation auto avec les copains*". Cette personne est aujourd'hui chauffeur-magasinier chez B, c'est-à-dire qu'il passe beaucoup de temps sur son camion, et son rêve serait de "*s'acheter un véhicule pour se mettre à son compte*" (3.3.2).

Mais les activités hors travail sont également très révélatrices des aspirations et projets professionnels des individus rencontrés et, partant, de potentialités fortes. Dans le cas qu'on vient de citer elles révèlent en outre un rapport au travail "atypique" par rapport à notre population : c'est le travail

¹⁴ Voir Trépos (1992) qui évoque le syndicaliste comme l'"homologue ennemi" du contremaître.

¹⁵ Une seule des personnes interrogées a exercé une activité professionnelle avant A : ce qui représente bien la population mère à ce propos, et qui est évidemment très significatif de l'emprise qu'a pu représenter A... rendant d'autant plus intéressantes les différences inter-individuelles qui ne manquent pas.

non contraint qui est ici élu et investi, au prix d'un compromis avec le travail salarié, ainsi qu'on tente de le montrer (3.3.2).

Enfin, associées à d'autres éléments ou indices biographiques, ces activités hors travail nous font découvrir l'importance de l'investissement dans l'auto-formation (3.2 et 3.3.2) chez les individus qui les pratiquent. Ces activités relèvent de domaines (l'informatique, le bâtiment, la mécanique) qui ne concernent parfois ni A ni B, mais qui pourraient relever d'activités professionnelles à part entière.

Il est aussi des compétences complètement révélées (3.1) et mises en oeuvre dans l'emploi B, qu'aucun élément ne vient éclairer : Mme B6 qui a toujours été OS gère complètement la lingerie d'une clinique avec des résultats que le directeur ne cesse de vanter ; Mme B5, qui a le même passé et est agent de service dans la même clinique, est très remarquée également, en particulier pour sa relation aux malades : on l'encourage pour devenir aide-soignante *via* une formation, ce qu'elle projette de faire.

De même, B peut-être l'occasion de révéler ou réactiver des aspirations et projets concrets de formation (3.2), alors que la majorité de la population A en général (et de notre échantillon) a interrompu sa scolarité à 14 ou 15 ans et n'a jamais suivi de formation par la suite. Les contrastes sont du reste très nets ici, beaucoup des individus rencontrés n'envisageant pas de suivre une formation chez B (même s'ils le peuvent), ce qui paraît "logique" étant donné leur expérience en la matière. Les femmes quant à elles, lorsqu'elles refusent l'idée d'une formation, se sentent en outre "trop vieilles" (à 35/40 ans) pour cela...

Ces "révélations" et "réactivations" de compétences font apparaître un autre registre de difficulté en matière de "transferts". Ceux-ci ne peuvent qu'être *avérés* par une nouvelle situation et non prédits à partir de la seule situation de départ. Celle-ci n'éclaire d'ailleurs pas forcément à elle seule les compétences élaborées en son sein. En effet, nous avons signalé et nous verrons que B révèle non seulement des compétences "nouvelles" mais permet également de mieux saisir après coup certaines ressources que les individus ont développées chez A et qu'ils réélaborent chez B. C'est pourquoi nous pouvons en quelque sorte considérer toutes les compétences, dispositions ou ressources ici repérées, qu'elles soient "transférées" à partir de A ou d'ailleurs, ou bien élaborées à l'occasion de B, comme étant également révélées par la rencontre avec B. C'est là nous semble-t-il le résultat principal du présent travail en posant la rencontre et les *révélations* qu'elle permet, comme centrales dans l'analyse du travail. Mais ce résultat et la démarche dont il procède posent le problème de l'orientation des chômeurs (qui intéressait évidemment l'ANPE), que l'on développe en conclusion : comment savoir à l'avance, surtout quand il s'agit de non qualifiés, qui n'ont pas une formation et une expérience techniques, ce dont ils seront en mesure de faire preuve dans tel ou tel emploi, complètement étranger qui plus est, à ce qu'ils ont connu auparavant ?

C'est donc un univers très riche, et très contrasté au sein d'une histoire commune, dans lequel nous nous sommes laissée entraîner au fil des entretiens, que nous avons reparcourus par des sentiers différents. Sans problématique solide il est vrai, puisqu'il nous a fallu construire une nouvelle démarche chemin faisant ; ... et sans "méthode", puisque nous avons perdu en route celle qui nous était proposée à l'origine...

CHAPITRE I



1. LES "TRANSFERTS POSITIFS" A PARTIR DE L'EXPÉRIENCE A

Nous abordons ici les ressources, dispositions et capacités que les personnes rencontrées ont forgées dans leur expérience A. Bien que le terme "expérience" ne soit pas utilisé systématiquement, il convient mieux à notre avis que celui d'"emploi" (ou même situation de travail) pour aborder ce que "A" a permis de "transférer", surtout en ce qui concerne la population non qualifiée que nous étudions et d'autant que des ruptures très importantes existent entre A et les différentes situations B. En effet, "emploi" ferait davantage appel à des contenus d'activités, voire à des contenus techniques, acquis par les individus dans leur travail A, alors qu'"expérience" désigne mieux la rencontre entre un individu et une situation et invite donc à saisir (comme on va essayer de le faire malgré les insuffisances du matériau recueilli), ce que les individus "ont fait de A" et "ont fait d'eux chez A", et qui a pu les aider dans leur nouvelle situation/expérience de travail, très différente de la précédente à bien des égards comme on le verra.

Nous parlons de "transferts positifs" dans la mesure où nous tentons d'appréhender les "acquis" qui ont effectivement servi les intéressés dans l'exercice de leur nouvel emploi et/ou pour leur intégration dans l'entreprise d'accueil. A l'inverse, au chapitre 2, nous abordons les "transferts négatifs", dans la mesure où il est des ou héritages du passé qui "desservent", rendent plus difficile l'exercice de certaines facettes du nouvel emploi.

Les "transferts" concernent dans ce chapitre, soit la majorité des ex-A, et ce malgré des différences importantes de "vécus" de cette expérience (1.1.1), soit certains d'entre eux (1.1.2 et 1.1.3). Nous observerons ainsi qu'à partir d'un emploi A similaire voire identique des "compétences" différentes ont pu être valorisées (déjà chez A) et transférées dans les différentes situations B, voire dans des situations B très proches. Des comparaisons entre individus aux parcours très proches nous permettront d'illustrer ces différences interindividuelles tout au long de ce texte. Elles sont également illustrées en *annexe 3* par le cas de trois ex-"bobineurs", qui ont chacun développé des "compétences" différentes chez A, ou qui ont en tout cas exercé différemment leur même emploi A. Dans leurs différentes situations de travail B, il ressort en effet qu'ils ne "transportent" pas, n'utilisent pas non plus les mêmes choses de A. Ces différences d'"utilisation" sont bien sûr renforcées dans leur cas par le fait que les emplois B sont très différents les uns des autres, ce qui en soi suffit à ne pas exploiter les mêmes aspects d'une "même" expérience passée.

Par ailleurs, d'autres types de "transferts positifs" seront appréhendés dans la partie du chapitre 3, qui sera consacrée aux compétences "réactivées" par la situation B. Il s'agit notamment de ce que les ex-A ont pu "réutiliser" ou retrouver, grâce à la rencontre avec B (y compris pour l'élaboration de projets professionnels chez B ou ailleurs), à partir soit d'activités qu'ils ont eues chez A en dehors de leur emploi (notamment les responsabilités

syndicales), soit d'emplois ou de formations antérieurs à A, soit encore d'activités hors travail.

Si les compétences que nous tenterons de cerner dans ce cadre, sont considérées comme étant réactivées par B, c'est parce qu'elles n'ont pas été exploitées chez A et que B donne l'occasion de les mettre en valeur. De même, B peut révéler des capacités qui n'ont jamais trouvé à se réaliser, ni chez A ni dans d'autres situations connues (chapitre 3).

Bien sûr les "transferts" de A à B eux-mêmes peuvent être analysés comme étant révélés par B, et cette possibilité, voire cette nécessité, est inscrite dans la notion même de transfert, lequel ne peut être perçu qu'une fois réalisé, donc à partir de la situation (en l'occurrence les emplois B) dans laquelle il se réalise. Ceci, d'autant qu'il ne s'agit pas de contenus d'activités précis ou de compétences techniques dont on peut prédire qu'ils sont transférables comme tels ou suivant certains aménagements. Les intéressés eux-mêmes ne se rendent compte qu'à l'occasion de leur nouvel emploi de ce qu'ils ont acquis auparavant (et mobilisent éventuellement chez B), alors que chez A cela s'inscrivait dans la routine et n'apparaissait pas comme des "qualités".

Une autre raison invite à considérer les compétences "transférées" de A à B comme des compétences "révélées" par B. Dans le passage d'un emploi à l'autre, il n'y a pas "stricte transposition" et usage identique des "mêmes" compétences. Celles-ci sont plutôt "réappropriées", "reconfigurées" (ou inutilisées) par les intéressés en fonction de leur nouvelle situation de travail.

Mais nous pouvons considérer que même si c'est le nouvel emploi qui leur donne leurs contours actuels, les capacités et dispositions dont il s'agit dans ce chapitre sont un héritage de A, qu'elles ont été en bonne partie forgées et mises en oeuvre dans cette expérience. C'est pourquoi nous les étudions dans un chapitre distinct, même si ce découpage pose problème.

1.1. L'HÉRITAGE POSITIF DE A : UNE ÉTHIQUE ET UN RAPPORT GÉNÉRAL AU TRAVAIL FORT APPRÉCIÉS DES EMPLOYEURS

Cet "héritage" est aussi celui d'une époque et d'une culture révolues ou en passe de l'être, la culture ouvrière de la grande industrie. Le travail, en soi, était alors très fortement constitutif de l'identité ; le lieu de travail était le lieu de socialisation par excellence, la "production" était valorisée et la participation à la fabrication d'un produit pouvait susciter certaine fierté. Ces traits, amplement étudiés dans bien des travaux à caractère ethnographique sur le monde ouvrier et la grande industrie, parcourent, en se déclinant sur différents modes, la grande majorité des discours des ex-A rencontrés et ceux de leurs employeurs et supérieurs hiérarchiques actuels. Les points de vue se recourent ici : entre les intéressés eux-mêmes (y compris certains de ceux qui rejettent le plus vivement leur ancien emploi), et entre ceux-ci et leur hiérarchie. C'est donc à partir des discours des "deux parties" que nous

illustrerons ce point, en procédant à un découpage selon les "thèmes" et expressions qui reviennent le plus souvent, ou selon des "mots-clé" qui nous semblent exprimer et résumer ce qui ressort des différents discours. Bien entendu, nous allons le voir, ce n'est pas toujours de la même manière ni avec les mêmes mots que les intéressés et leur hiérarchie décrivent et apprécient cette "culture du travail".

Nous avons interrogé les intéressés sur leur ancien emploi (A), sur les "qualités" qui étaient à leurs yeux nécessaires au bon exercice de celui-ci, et sur ce qu'ils pensent qu'ils en ont retiré pour leur travail actuel. Les supérieurs hiérarchiques des entreprises B ont également été interrogés sur ce dernier aspect (L'expérience acquise chez A a-t-elle selon vous (et en quoi) été utile pour l'exercice du travail actuel de l'intéressé ?).

Ce sont donc essentiellement les réponses fournies à ces questions qui nourrissent le présent chapitre, mais également certaines parties des récits où il est question de l'emploi actuel et où sont opérées spontanément des comparaisons avec le précédent. (De même, des "transferts" ou "héritages négatifs" de A, peuvent émerger à l'occasion des récits sur B).

Bien que le découpage de ces "transferts positifs" ne soit pas chose aisée, nous allons tenter d'en distinguer trois facettes, en séparant ce qui relève de l'héritage évoqué plus haut et du rapport au travail qui en procède (1.1.1.). Ceci ne concerne donc pas ce que l'on peut "transférer" à partir de l'emploi lui-même. Cet aspect sera abordé dans un autre point, et concerne certaines "modalités" de travail pratiquées dans l'emploi A qui s'avèrent utiles, même si elles ne sont pas transposées comme telles, dans certains emplois B. Il s'agit notamment de ce que les ex-ouvriers de A appellent "la vitesse", c'est-à-dire la capacité à suivre et maîtriser le rythme de la machine, avec l'organisation et la gestion du temps que cela suppose (1.1.2). Entre ces deux aspects, on étudiera tout ce qui, dans le discours des ex-A, renvoie aux rapports de solidarité, d'entraide et aux nécessités du travail collectif, qu'ils ont connu à l'usine et qu'ils "réutilisent" dans l'emploi B pour s'intégrer dans leur nouvel environnement de travail, auprès de leurs nouveaux collègues et supérieurs hiérarchiques, et/ou pour s'adapter aux échanges et relations de travail qui sont nécessaires à l'exercice du nouvel emploi, souvent plus complexes et diversifiés que chez A (1.1.3). Ce point, on le voit, se situe entre les deux premiers registres présentés, car il relève à la fois de l'héritage (la solidarité, l'entraide s'inscrivent dans ce rapport au travail forgé chez A) et des modalités mises en oeuvre et nécessaires au bon déroulement du travail (travail d'équipe, ou tout au moins relations/concertations avec les collègues en amont et en aval du poste occupé A).

1.1.1. "Savoir travailler", "être courageux", "aimer le travail bien fait"

Ce sont là des expressions qui reviennent très souvent dans les entretiens. "Savoir travailler" et "avoir l'habitude de travailler", sont plutôt des expressions des supérieurs hiérarchiques directs et des directeurs des entreprises B, lorsqu'on les interroge sur les "transferts" de A à B et sur les

qualités requises pour B. Ces expressions sont assez polysémiques ; on va le voir. Elles désignent entre autre chose, l'endurance, que les ex-A désignent, eux, par l'expression "être courageux" quand ils résumant les qualités qui étaient nécessaires à l'emploi A, et qu'ils réutilisent parfois dans l'emploi B. On verra aussi que certains d'entre eux ne trouvent pas à "exercer" cette endurance, ce "courage", dans leur nouvelle situation de travail : une partie s'en trouve fort soulagée, une autre le regrette et déploie certaines "stratégies" pour "ne pas rester sans rien faire" quand il y a un "creux" dans l'activité B (1.1.3). Enfin le goût du travail "bien fait" et fait "jusqu'au bout" est assez répandu chez les ex-A et remarqué par la hiérarchie : des réflexions comme "j'aime quand c'est bien fait" ou "il/elle aime quand c'est bien fait" reviennent souvent également au fil des discours à propos de l'emploi B, faisant écho à l'une de ces "qualités" indispensables aux emplois A : la minutie (pour un fil sans défaut), mais qui renvoie aussi, plus généralement, à une forte exigence de soi au travail. Les qualificatifs de "sérieux", "consciencieux", sont du reste souvent associés à ce goût du "travail bien fait", notamment par la hiérarchie, ce qui rejoint aussi le "savoir travailler".

Pour illustrer ces premiers propos, nous pouvons commencer par le cas des deux ex-ouvrières de A qui ont retrouvé un travail d'OS à la chaîne, dans la même usine B de décolletage : Madame B1, ex-"bobineuse" et Madame B4 ex-"bambocheuse". Tandis que la première fait (spontanément et en réponse à nos questions) bien des rapprochements entre emplois A et B, à travers "la machine", la seconde voit plutôt les différences, sans toutefois les situer vraiment. Il semble que ce soit surtout la nouveauté de B qui fait la différence : "C'est plus intéressant. Je sais pas, du fait que moi j'ai toujours connu le textile, je trouve que c'est plus intéressant. (...) Vous savez, moi ce que je faisais chez A, c'était toujours la même chose. C'était monotone en fin de compte."

Toutes deux se rejoignent toutefois (et rejoignent la directrice et leur supérieur hiérarchique de B) sur le souci du "travail bien fait" et le "sérieux". La forte "attention" et la "concentration" requises, sont, avec la "vitesse" et le "courage" (l'endurance) systématiquement associées à l'emploi A dans la grande majorité des discours.

Ainsi, Madame B4 dira, alors que la discussion porte sur les exigences de l'emploi B :

"Remarquez, du temps que j'étais chez A, j'ai toujours fait mon travail correctement, j'ai jamais pensé à faire mon travail comme ça, à l'aveuglette. Parce que je connaissais des personnes qui faisaient pas tellement attention à leur travail. C'était pas mon cas. Moi je sais très bien que s'il y a un travail, je travaille, c'est tout."

- Et quelles qualités ça demande de travailler sur ce type de machine (chez B) d'après vous ?

"Je ne sais pas, je n'ai pas d'idées. Il faut être attentive. Je ne pense pas qu'on peut mettre n'importe qui quand-même. Parce qu'il faut faire attention à son travail, il faut être très attentif. Pour moi, personnellement. Maintenant, peut-être que j'exagère."

... A propos de l'emploi A :

- Et vous avez toujours été sur le banc à broche ? Ca nécessite quoi comme compétences ?

"Bah je ne sais pas, ça nécessite pas vraiment de compétences comme vous dites. Il faut toujours bien faire son travail. Parce que là aussi, il y avait toujours une production à faire. Bon bah la production moi je la faisais. Il n'y avait pas de problèmes. Sauf si la machine elle avait une panne..."

- Et ça développe quoi comme qualités que de travailler dans le textile ?

"C'est pas pareil. C'est un bon travail aussi mais c'est pas pareil, c'est vraiment pas pareil comme ici (chez B). Surtout là vous faites du fil. On travaillait pour Lacoste, on travaillait pour.., ils ont même travaillé pour Petit-Bateau, tout ça..."

"On travaillait pour Lacoste...", "On faisait du beau fil", "On était la meilleure (une des meilleures) usine de France"... Nous avons eu souvent l'occasion d'entendre ces réflexions, empreintes de cette fierté évoquée plus haut, qui marque l'adhésion à son travail, voire à l'entreprise comme collectif de travail, et qui est constitutive de ce rapport général au travail qu'on tente de saisir ici. Régulièrement aussi, ces remarques s'accompagnent de l'incompréhension par rapport à la fermeture de l'usine. Mme B4 termine d'ailleurs sa phrase par là :

".. Et puis je ne sais pas, les clients ils ont... Pour que l'usine elle tombe comme ça. Je ne sais pas, c'est quand même assez bizarre toutes ces usines qui ferment là-bas, vous ne trouvez pas ?"

Madame B1 quant à elle, insistera surtout sur la "vitesse" (1.1.2), à propos des capacités développées chez A et fort utiles chez B. Mais aussi sur l'habitude de travailler qu'elle associe à "aimer le travail", et qui lui font supporter la pénibilité et la répétitivité du travail en usine.

- Sur son travail de bobineuse chez A :

"On avait tout le long de la machine à faire. On mettait quatre bobines (i.e. les fuseaux venant du continu à filer), et la bobine tombait puis elle rembobinait, puis elle faisait des genres de gros fromages. Et après on l'enlève, on remet un cops (un fuseau), on fait un autre fromage et puis on fait un autre fromage, et puis on les met derrière. Il y a un bac derrière, et quand tout est plein...on la ramasse, on le met dans une grande caisse, et puis après

c'est tout, on refait ça tout le temps. Toute la journée on mettait les bobines tout le long et on enlève au-dessus quand elles sont pleines (...)

"C'était des efforts quand même parce que les machines sont longues."

- Qu'est-ce qui vous paraît essentiel comme qualité pour travailler sur ce type de machine (à propos de l'emploi B) ?

"Aller assez vite. Je vois pas autre chose (elle dit par ailleurs exactement la même chose de l'emploi A). Il faut déjà aimer son travail. Et puis je ne sais pas, il faut aimer le travail, il faut avoir bien pris l'habitude de travailler."

Les propos de leur directrice vont dans le même sens. Pour elle, ce que les deux ouvrières ont "rapporté" du textile concerne "l'habitude de travailler" et l'expérience même de l'usine. Elle établit un rapport direct entre les situations de travail A et B (la chaîne et le travail d'équipe), et les capacités qu'elles requièrent : notamment l'endurance ("toujours à la manoeuvre") et la "patience" face à la "répétitivité" et aux cadences :

"Elles pouvaient très bien faire ce qu'elles font parce qu'elles étaient déjà sur une chaîne, elles faisaient équipe. (...) Il y a plusieurs opérations en chaîne, donc il y en a toujours une qui vous pousse. Vous pouvez pas aller vous moucher. On voit qu'elles sont habituées, toujours à la manoeuvre... Elles ne bougent jamais de leur place."

"(...) Leur sérieux leur permettra une certaine évolution, mais pas une grosse évolution. (...) Elles sont vraiment bien ciblées pour la mécanique, pour les pièces en série, pour la répétitivité des choses."

Ce sont là les deux seuls cas où un tel parallèle entre emplois A et B peut être établi. Pour les autres, il s'agit davantage de mettre à profit, le fait même d'avoir déjà une longue expérience de travail, à travers laquelle se sont forgées des capacités qui seront "réutilisées" autrement ou pas du tout selon l'emploi B, et un rapport au travail qui représente un gage de confiance pour les employeurs.

Ainsi, à l'autre extrême des deux cas présentés ci-dessus, certains ex-A (et parfois leurs supérieurs hiérarchiques chez B) ne peuvent envisager qu'il y ai le moindre "dénominateur commun" entre les compétences acquises grâce à l'expérience A et celles utiles à la situation B. Dans ces cas, mention est quand même faite, par la hiérarchie notamment, de l'expérience même du travail, qui fait la différence, ainsi qu'on l'a souvent entendu, avec les "jeunes", sans expérience de travail, et qui par conséquent, ne "savent pas" travailler. (Cette différence avec les "jeunes" est souvent mentionnée par les intéressés eux-mêmes notamment à propos de l'endurance et de la "vitesse". Ils font même la différence entre ceux qui ont une expérience de l'usine et les autres)..

C'est à cet autre extrême que se situent Monsieur B2 (ex-"bobineur" chez A, aujourd'hui chauffeur-magasinier dans une entreprise de location-montage d'échafaudages), Madame B3 (ex-"bobineuse", aujourd'hui vendeuse au rayon charcuterie d'une supérette), et Monsieur B7 (ex-"continueur à filer", aujourd'hui sellier dans une entreprise de carrosserie, dont l'emploi B est décrit en 2.2).

Monsieur B2 :

- Le fait d'avoir travaillé chez A, ça vous a servi à travailler ici ?

"Non pas du tout (...) C'est pas du tout la même chose"

- (plus loin) Donc vous pensez que ce que vous avez fait chez A ne vous a servi à rien ? Le fait de faire des petits réglages, il fallait être rapide dans la filature, savoir s'organiser...?

"Oui d'accord, il fallait être rapide, mais c'était tout le temps le même qu'on faisait."

- Et le fait de s'organiser ? Il fallait être adroit aussi peut-être ...?

"C'était un travail de fou ! Je ne sais pas comment expliquer ça."

Le supérieur hiérarchique de M. B2 dira pourtant de son côté :

"On voit qu'il a déjà travaillé (...). On a l'habitude de voir ce qu'il faut faire . Tout ça ça s'apprend pas à l'école, ça s'apprend sur place, c'est des petites choses comme ça."

Madame B3 :

- Mais est-ce que vous pensez que le fait d'avoir travaillé chez A ça vous a aidée à retrouver du travail, ou que ça a développé chez vous certaines facilités qui..."

"Rien du tout ! Un robot ! Le textile c'est ça, c'est un robot ! On fait toujours la même chose, toujours la même chose, toujours la même chose, toujours la même chose. Ce qui fait qu'on est des robots ! Pour moi c'est ça le textile"

- Mais le fait de contrôler les défauts, de faire des rattaches aussi, est-ce que ça développe une dextérité ?

"Oui mais enfin les rattaches c'est fait automatiquement, c'était sur automatique... donc on n'avait même plus...Quand j'ai commencé là oui, parce qu'il fallait faire les noeuds, il fallait qu'ils soient bien faits, là c'était intéressant, mais après c'est automatique, il n'y avait plus qu'à contrôler c'est tout."

Sa supérieure hiérarchique sera tout aussi catégorique. Bien qu'elle mentionne que Mme B3 "sait travailler" et qu'elle est "consciencieuse", elle ne voit "pas du tout" le rapport avec A:

"Bien sûr elle sait travailler, elle est consciencieuse. Mais quelqu'un qui démarrerait chez B pourrait s'en foutre..ou être consciencieux. Ca dépend des gens."

Enfin Monsieur B7 qui est aujourd'hui sellier dans une entreprise de type artisanal fait un travail qui rompt effectivement avec le précédent, puisque tapisser un camion peut s'étaler sur deux jours ou plus. A la question de l'"utilité" éventuelle de A pour B, il répondra donc :

"Rien du tout, j'ai tout repris à zéro."

... Mais sans afficher le même rejet de A.

Son supérieur hiérarchique répond exactement dans les même termes ("tout repris à zéro"), mais ajoutera :

"Il est travailleur déjà, c'est une bonne chose."

Il est intéressant de noter que M. B2 et Mme B3 font partie des ex-A qui rejettent très fortement "le textile" et l'expérience qu'ils y ont eue ("On était des robots !"). Indépendamment du fait que leurs emplois B sont effectivement très éloignés de A, ils sont donc *a priori* très peu disposés à considérer les aspects positifs et éventuellement utiles, de l'expérience A pour l'exercice de B. En effet, s'il ne s'agit pas de prendre complètement au mot ce que disent les intéressés de ce qu'ils "transfèrent" ou pas, il nous semble par contre important de prendre en compte la manière dont les intéressés ont vécu A et qu'ils traduisent dans leurs discours. Les dispositions, notamment de rejet, par rapport à A jouent dans ce qu'ils en "retrouvent" ou en retirent, pour l'exercice de B, même si l'on peut considérer qu'à leur "insu", certaines choses "passent" de A à B.

Ces cas sont d'autant plus intéressants que deux autres personnes de notre échantillon se trouvent dans des situations de travail B assez proches des leurs (M. B8 ex-premier ouvrier à l'encaissage aujourd'hui chauffeur PL, et Mme B11 ex-"retordeuse" aujourd'hui vendeuse au rayon poisson d'un supermarché), mais n'ont pas vécu A comme une expérience de souffrance. Du coup, et bien que l'écart A/B demeure aussi important que pour les deux autres, ils ne rejettent pas d'emblée l'idée d'une "utilité" de A pour B, et ils laissent passer dans leur discours, quelque chose qui relève d'une *réappropriation* de A dans B, à commencer, pour le registre qui nous intéresse ici, par une sorte d'affirmation de soi au travail, de *sa manière à soi* de travailler, qui a pu se forger chez A.

Madame B11 opère spontanément et tout au long de son discours sur son emploi B (discours traversé par sa manière de l'investir, de le prendre en mains), des rapprochements avec son expérience A, avec le fait "d'avoir toujours travaillé comme ça". Plusieurs choses sont évoquées systématiquement ensemble dans son discours : endurance, force et dépense physiques, capacité à affronter de fortes charges de travail, cadences/rapidité, travail bien fait et jusqu'au bout. Le tout associé à son ..."tempérament".

- Ca 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 textile. Ce qu'on m'a dit, 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 tout doucement, je peux pas supporter. Je peux pas supporter parce que je sais pas, mais on a toujours des coups de bourre, je fonce dans le tas, je peux aussi bien marcher sur les pieds. Et quand on a du monde, on sait qu'on va être crevé, mais on se dit qu'on va faire du chiffre, allez ! ceci, cela. Mais quand on a des clients qui nous disent qu'on a un rayon fantastique, ou alors quand on nous dit qu'on a un beau rayon, ... et c'est rare. D'ailleurs moi, il y a des moments que je ne sais même pas répondre tellement que ça me fait de l'effet."

- Donc il faut savoir s'organiser (toujours à propos de son travail chez B : elle évoque A tout au long de sa réponse) ?

"Oui, il faut savoir s'organiser. Bon, moi le boulot je connais. J'ai toujours travaillé, c'était les cadences, donc c'était toujours surchargé de travail ; même on se disait, la dernière on arrivera jamais à la faire, et on allait, on allait, j'étais morte à la fin de la journée. C'est peut-être d'avoir toujours travaillé comme ça. Parce que je ne sais pas mais je vois bien les jeunes, ils sont pas comme ça. (...)"

Mme B11 a parlé auparavant d'une jeune fille embauchée dans le même rayon peu de temps après elle. Elle l'aide encore du mieux qu'elle peut, mais s'impatiente parfois parce qu'elle "lambine", qu'elle a peur d'être surchargée de travail", qu'elle n'est pas "ancrée dans son travail".

"(...) 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, je débute 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, ne jamais rester sans rien faire, éviter les "creux" : Mme B11 y revient souvent en y associant le besoin de dépense physique. Ainsi, en évoquant sa période de chômage, elle dit qu'elle ne pouvait pas "rester comme ça", bien qu'elle avait encore "pas mal de mois de chômage" : "ça ne m'intéresse pas, je ne peux pas, après avoir autant d'années travaillé, il faut

que je me défoule." Cette angoisse des temps morts et ce besoin de "bouger", de se dépenser physiquement et/ou d'être tout le temps occupé, se retrouve on l'a déjà évoqué chez plusieurs ex-A.

- Et enfin, encore à propos de B :

"Faut que les choses soient finies et bien faites. Je ne peux pas remettre au lendemain le travail du jour car je suis pas tranquille. Je préfère donner un coup de collier, même si je suis à bout de force, pour que tout soit terminé avant mon départ."

Mme B11 donne des exemples de ces "coups de collier" chez A et chez B, de la capacité de travail, de la force physique nécessaires. Et c'est autant à cette endurance (soutenue par une volonté de fer) qu'à la rapidité, que renvoient les "cadences" dans son discours. "Chez A on avait une tonne six à traiter par jour" dit-elle significativement. Et de même, la force et la résistance physique sont évoquées à propos de B :

"C'est vrai que pour une femme c'est plus dur de faire un rayon. C'est plus fatigant. Toute cette glace à étaler, ça fait des mètres cube. Vous avez deux bacs comme ça remplis. Mais si on aime son métier... Si on aime pas c'est pas la peine d'y rester."

Là encore, comme chez d'autres, "aimer son métier" (Mme B1 : "aimer travailler", Mr. B8 "C'est un métier qu'il faut aimer"), apparaît comme une condition pour savoir le faire et pour en supporter les aspects pénibles.

A cela se conjuguent le souci et le goût du travail bien fait, qui apparaissent très fortement aussi : cet aspect ressort amplement aussi dans le soin qu'elle met à préparer son rayon de poissons et à en décrire très longuement toutes les techniques et les astuces de présentation. Enfin, autre facette de ce rapport général au travail dont il est question ici, et que Mme B11 illustre parfaitement : l'"adhésion à l'entreprise", via les objectifs fixés ("on va faire du chiffre", "on avait une tonne six à traiter"), qui se confond avec l'adhésion au travail lui-même ("j'adorais mon travail chez A" ; "je suis bien dans mon poisson"), avec le don de soi au travail ("chez moi, je recherche toujours dans les livres des recettes de poisson pour les clientes").

Cette "adhésion à l'entreprise" n'est pas contradictoire avec la solidarité ouvrière, que Mme B11 a bien connue puisqu'elle a été déléguée du personnel chez A pendant trois ans. Toutefois elle a renoncé à son activité syndicale car elle était trop interrompue dans son travail : "Quand je suis à mon boulot, je suis à mon boulot." Comme pour d'autres ex-A qui ont eu aussi des responsabilités de ce genre, on verra qu'ils en ont retiré quelque chose pour leur emploi actuel (3.3.1 notamment).

Si le cas de Madame B11 est exemplaire dans ce sens qu'il réunit tous les éléments de ce rapport au travail qu'on tente d'appréhender ici, celui de Monsieur B8 présente de son côté la particularité de tirer parti et profit de toutes les situations (de travail et hors travail, passées et présentes) comme

source d'enrichissement personnel : enrichissement qui ne doit jamais cesser et qui va avec un besoin d'approfondissement de certaines activités "élues", lequel fait qu'il est toujours en quête de formation. C'est donc dans le chapitre consacré au rapport à la formation qu'on se penchera particulièrement sur son cas (3.2). Pour ce qui nous intéresse ici, le rapport général au travail, on peut supposer que cette "soif d'apprendre" ou ce besoin de se passionner pour ce qu'il fait, est pour quelque chose dans son investissement chez A pris dans son ensemble : l'entreprise, les emplois successifs qu'il y a occupés, et les responsabilités qu'il y a eues dans le cadre du comité d'entreprise. Cet investissement lui fait très mal vivre le licenciement, mais il ne renie pas A :

"Moi je vais vous dire, quand je travaillais chez A, j'y ai cru, et puis vers la fin, en ayant donné du meilleur de soi-même, se faire jeter comme ça, comme des mal-propres, bah c'est fini! Jamais... Parce que moi, ça m'est arrivé de travailler quatre samedis par mois, et le problème c'était que je travaillais pas pour avoir de l'argent ; je travaillais parce qu'on avait besoin de moi. Moi j'y croyais, j'y ai toujours cru même. On s'est battu jusqu'au niveau de la direction, on est allé au CIRI et partout¹⁶. J'y ai toujours cru en A, parce que A il était réputé, c'était le fil le meilleur de la France ; ça faisait 50% du marché français, on faisait de l'export, on faisait tout. C'est vrai que quand on y arrivait chez A, on se disait ça y est, on est tranquille. Et puis on a mis un incompetent à la direction et c'était fini. J'ai donné les meilleures années de ma vie chez A.. Ce qui est malheureux, moi je suis écoeuré, il y a des gens..., moi quand je me suis fait licencier j'y croyais pas, c'est vraiment atroce. J'ai aidé à recevoir les gens à l'antenne 'X' (le cabinet de reclassement), mais après j'ai arrêté."

Bien que M.B8 ne voie pas non plus quelles qualités on peut acquérir dans le textile, qui puissent aider à trouver un emploi, il précise : "*J'ai aimé ce que je faisais*", ce qui, avec les réflexions citées plus haut relatives à tout ce qu'il a "donné de lui-même" chez A, fait toute la différence avec M. B2 dans la perception des transferts A/B, alors que leurs emplois actuels sont proches (chauffeur-magasinier et chauffeur poids lourd). Si M. B2 se plaît dans son nouvel emploi (où il retrouve le goût de la mécanique hérité d'un emploi antérieur à A -cf. chap. 3 et annexe 3-), M. B8 transporte avant tout avec lui toute une manière d'être au travail, -qui passe très fortement par le goût d'apprendre, de creuser et maîtriser ce qu'il entreprend-, sorte de socle sur lequel viennent se greffer bien des "passions" et des compétences particulières, comme on le verra qui lui sont effectivement utiles pour son nouvel emploi et surtout pour les évolutions possibles et autres projets qu'il nourrit également (chap. 3).

Ainsi, à propos des "qualités" nécessaires à son emploi actuel, "aimer son métier", apparaît comme une condition pour "bien savoir" le faire, pour se l'approprier. Mr. B8 a passé son permis PL après le licenciement A, dans le

¹⁶ CIRI : Comité Interministériel de Restructuration Industrielle auprès duquel a été négocié le plan social qui prévoyait, entre autres mesures, les services d'un cabinet de reclassement.

cadre de la convention de conversion, soit seulement un an environ avant l'entretien:

"Il faut savoir conduire un camion. Bien sûr avoir son permis, mais aussi bien savoir conduire. Mais tout s'apprend, j'ai bien appris moi ! Tout le monde est capable de conduire un porte-engins : regardez, moi... C'est sûr il faut aimer ça. C'est un métier qu'il faut aimer."

Cette manière d'être au travail ("dans son travail" comme dit de son côté Madame B11), est amplement soulignée et commentée tout au long de l'entretien que nous avons eu avec le supérieur de M. B8 qui apprécie en particulier son "sérieux", sa "disponibilité" (jugée très importante en raison des horaires imprévisibles et des livraisons improvisées) et "son sens des responsabilités".

D'autres exemples fort intéressants, de ce type de "transfert" général, nous sont fournis par les autres ex-A rencontrés, dont les nouveaux emplois sont tout aussi "éloignés" du textile que ceux que nous venons de voir. Sans pouvoir nous y arrêter aussi longuement, mentionnons-les rapidement :

Madame B9 , ex-"peigneuse" est aujourd'hui femme de ménage dans une mairie où son mari, ex-mécanicien d'entretien chez A, est employé aussi comme "appariteur-coursier".

Tout ce qu'elle mentionne de A en matière de "courage" et "rapidité" et qu'on peut traduire par endurance, ne trouve pas à s'exprimer chez B et elle le regrette fortement : les temps morts la dépriment beaucoup et elle cherche à les remplir en se proposant pour d'autres activités (voir plus bas 1.1.3).

Par contre, on peut considérer que tout ce qu'elle relate de la nécessité d'être "méticuleux", du "travail bien fait" pour lequel elle avait d'autant plus de goût chez A "qu'il fallait faire un beau fil parce qu'on fournissait Lacoste" : ceci s'exprime également chez B et dans la description qu'elle fait de son emploi. Elle s'arrête en particulier sur le soin qu'elle met à entretenir certaines salles et les mobiliers de valeurs de la mairie qui est un ancien château. Mais ce travail, qu'elle s'applique à bien faire, car elle veut donner satisfaction et surtout se sentir intégrée dans son nouveau milieu, ne lui convient pas. D'abord parce qu'elle est "du type actif" répète-t-elle, et parce que ça lui pose un problème d'*image*.

Cette application et ce besoin d'intégration, sont les deux faces d'un même héritage de A : bien faire son travail, c'est se reconnaître et être reconnue dans son travail, lequel constitue pour la grande majorité des ex-A rencontrés un vecteur essentiel d'identité.

Les cas de Mesdames B5 et B6, sont exemplaires de ce qui relève des "compétences révélées" par l'emploi B, qui se sont très peu, voire pas du tout exprimées chez A. Elles étaient toutes deux "continueuses à filer" (ouvrières sur continu à filer) chez A et ont été embauchées dans la même entreprise :

une clinique où la première est agent de service hospitalier (ASH) et la seconde lingère.

Tout ce qui concerne ces compétences révélées et mises en oeuvre chez B sera analysé ultérieurement (chap 3). Mentionnons simplement ici à ce propos que Mme B5 vit effectivement son emploi B comme une révélation d'elle-même qui lui fait rejeter A comme un travail pauvre "où l'intellect ne travaille pas" ; tandis que Mme B6, qui se plaît beaucoup aussi chez B, parle de A avec la plus vive émotion (elle y retournerait tout de suite si ça réouvrait dit-elle).

Il est significatif que là encore, c'est celle qui fait le procès de A (Mme B5) qui va rejeter l'idée de quelque "transfert" que ce soit de A à B, alors que celle qui regrette A (Mme B6) a tout de suite quelque chose de positif à répondre. Et l'on retrouve, là encore intimement mêlés, "courage", "vitesse/rapidité", efficacité ("être dégourdie"), associés à l'expérience de l'usine, et...au "tempérament".

Bien entendu, ce contraste peut s'expliquer aussi par le fait que leurs deux emplois chez B sont très différents. Et en effet, les qualités évoquées par Mme B6 sont peut-être davantage nécessaires à son travail de lingère, là où Mme B5 souligne surtout la disponibilité et l'écoute indispensables vis-à-vis des malades. Pourtant Mme B6 évoque tout de suite sa collègue (Mme B5) quand elle explique les apports de A :

- Vous croyez que votre expérience chez A vous a servi dans ce nouveau travail ?

"Mais moi je trouve que comme J. (Mme B5), on est plus dégourdi. On voit, il y a certaines filles ici, je les voyais mal à l'usine. Je trouve que ça nous a appris à être dégourdi. Parce que je trouve qu'à l'usine on doit..., c'est bosser, bosser, bosser. On cherche pas autre chose. Tandis qu'ici je sais pas on a quand même plus de contacts. Je me trouve plus dégourdi par rapport à certaines filles, je dis pas, elles travaillent bien, mais j'ai vite la vitesse. Il y a une aide-soignante, elle me dit, mon dieu, qu'est-ce que tu travailles vite. Mais c'est dans mon tempérament. Maintenant que j'ai l'habitude je fais mes paquets. Pour moi, c'est rien du tout de faire ça. Quand je pense à tout ce que j'ai fait avant, je trouve que j'ai de la rapidité. Ça m'a donné de la rapidité dans mon travail. J.(Mme B5) c'est pour ça aussi qu'ils la gardent. Parce que c'est vrai qu'on est courageux, y pas d'autres mots, on est courageux."

Être «dégourdi», «rapide», «courageux» : comment inscrire ces notions dans la «compétence», au même titre que, par exemple, des connaissances techniques dont on peut prédire qu'elle sont transposables, alors que rien ne garantit que si l'on est dégourdi/efficace dans une situation (de travail ou autre), on va l'être aussi forcément dans une autre. Tandis qu'on peut penser qu'un électricien (pour rester dans les compétences techniques) ne sera pas «perdu», où qu'il pratique l'électricité, pour peu que cela demeure à son niveau de connaissances bien sûr.

Par contraste, Madame B5 :

- Mais vous avez l'impression que ce que vous avez fait chez A, ça ne vous a pas servi ?

"Ah non, pas du tout ! J'ai bientôt gâché 21 ans. J'aurais su,... comment on dit ? j'aurais su que j'aurais adapté comme ça dans le milieu hospitalier, dès mon plus jeune âge, c'est que j'aurais entré tout de suite dans le milieu hospitalier. Malheureusement... Non, je trouve que pour moi, personnellement, c'est gâcher 21 ans de sa vie. Parce que c'est un travail qui a aucune connaissance intellectuelle, où on était toujours sale, un travail qui nous a rien apporté, rien du tout, malheureusement. Je vois, quand je travaille ici, je suis plus... je sais pas, je suis mieux dans ma peau. Je dirais, je suis mieux dans ma peau. Y'a pas de comparaison, aucune."

Pour elle, comme pour ceux qui ont vécu A comme une souffrance, *"l'usine, c'est un travail de robot. On n'apprend rien. Les bras qui travaillent quoi. C'est pas du tout pareil."*

Toutefois, malgré ce procès sans appel de A, quand on l'interroge sur les qualités qui y étaient nécessaires, elle trouve certes difficilement ses mots, mais elle mentionne tout ce à quoi il était nécessaire de faire attention, pour que le travail soit mené à bien et *"pour que les ouvrières qui travaillaient après, elles ne soient pas embêtées, ne perdent pas de temps"*. Il fallait *"être une ouvrière consciencieuse. Comme dans tout. C'est tout. C'est pas le travail qui... C'est tout."*

Ainsi, même dans les cas de rejet fort du contenu et des modalités du travail, il semble qu'avoir un travail, faire partie d'un collectif de travail, aient un sens en soi, qui maintient dans ce rapport au travail, forgé par une époque et un contexte économique où l'ouvrier d'usine avait une place importante.

S'il s'agit d'une attitude révolue, on comprend mieux les comparaisons avec "les jeunes", avec ceux qui n'ont pas connu l'usine. On comprend aussi l'engouement particulier et presque "étonné", plus d'un an après le recrutement de Mesdames B5 et B6, du directeur et de leur supérieure hiérarchique. Tous deux ne tarissent pas d'éloges, illustrent et commentent amplement toutes les compétences qu'elles mettent en oeuvre dans leurs emplois respectifs, en parlent comme de "perles rares".

"C'est le soleil de la clinique", dira à propos de Mme B5 sa supérieure hiérarchique

"Je ne sais pas si ça vient de là (de l'expérience A), mais il faut avouer que ces deux personnes (Mmes B5 et B6), c'est vraiment réussi !" (le directeur)

"Moi je vois que c'est quelqu'un qui sait travailler, qui est rentable en deux mots. Ce n'est pas péjoratif. Elle a tout de suite pigé que c'était un maillon de notre entreprise" (le directeur à propos de Mme B6).

La supérieure hiérarchique a une formule qui résume ou exprime très bien le ressort de ce rapport au travail :

"C'est des gens qui ont des valeurs."

Par quoi elle conclut que les deux ex-A n'ont pas perdu leur temps à l'usine...

Monsieur B 10 "tournait" sur différentes machines de la préparation du fil, du cardage à l'étirage, c'est-à-dire sur les cardes, les réunisseuses et "surfaces gauche" et les peigneuses.

il est aujourd'hui "préparateur" de voiture chez un concessionnaire.

- A votre avis, quelles sont les connaissances, les qualités, pour faire votre travail ?

"Je sais pas. Le type de ... Je sais pas quoi répondre. Moi on me montre et je fais. Remarquez c'est vrai, il y a un petit jeune qui était venu pour les congés, c'était pas brillant. Pourtant c'était pas dur."

- Il faut être méticuleux ?

"Je sais pas, il faut faire bien. Moi j'aime bien quand c'est bien fait, sinon je recommence."

Son supérieur hiérarchique :

"Je lui ai dit d'emblée qu'il fallait qu'il soit rentable et c'est ce qui lui a plu."

Enfin, Monsieur B12, ex-manutentionnaire "étuveur", aujourd'hui (manutentionnaire) "grenailleur-palettiseur" dans une usine de fonderie.

Il fait le parallèle entre A et B à travers l'attention aux défauts (du fil, des pièces à palettiser). Son supérieur hiérarchique insistera de son côté, sur la confiance qu'il a en lui et qui compense son manque d'initiative, sa "peur de se tromper" :

"Si je lui dis de faire ça, je sais qu'il va le faire, pas besoin de revenir."

Il apprécie sa "volonté", son "sérieux", son côté "travailleur."

Ce sont donc les mêmes thèmes que l'on retrouve chez la quasi-totalité des ex-A et leurs supérieurs hiérarchiques : des dispositions générales qui ont été forgées à travers l'expérience de l'usine A et de son contexte. Pour presque tous, A est le premier emploi et néanmoins une très longue histoire puisqu'ils y sont entrés, dans la majorité des cas à l'adolescence, après leur scolarité obligatoire. Ce facteur participe également de cette culture ouvrière révolue où le travail était encore l'objectif premier. Par nécessité, bien sûr,

mais une nécessité qui était intériorisée au point qu'elle devenait "vertu", que l'usine était "mythifiée". En témoignent les nombreuses évocations de nos interlocuteurs sur leur entrée à l'usine : pour faire comme leur père, leur mère, leur soeur, leur frère...Parfois au prix de grosses disputes familiales, quand certains parents voulaient éviter à leurs enfants ce "destin", ou au prix de grands désenchantements devant la dureté de ce monde, ou de regrets d'avoir quitté l'école.

Les aspects que nous allons aborder à présent sont davantage relatifs aux modalités de travail chez A et évidemment moins "partagés" par tous.

1.1.2. "La vitesse", "les cadences" : gestion du temps et organisation du travail

Lorsqu'il n'y a pas d'hésitation sur l'utilité de A pour l'exercice de l'emploi B, c'est la "vitesse" qui est citée d'emblée. La plupart du temps associée à ce fameux "courage" dont on a vu qu'il désigne l'endurance à la fois aux charges de travail et aux cadences. De même, on n'observe jamais de rejet de A lorsque cet acquis est reconnu comme utile pour B.

Remarquons enfin que ce sont les femmes de notre échantillon qui mentionnent la vitesse comme acquis positif. Les hommes l'évoquent beaucoup moins, et lorsqu'ils le font, c'est négativement et sans la nommer : "un travail de fou". La première explication, et la seule que nous risquons à donner ici, tient à la répartition, dans notre échantillon, des emplois A par sexe. En effet ce sont surtout les femmes qui y occupent des postes d'ouvrières sur machines ("bobineuses", "retordeuses", "continueuses à filer"..). Peu d'hommes sont dans le même cas (trois dont un polyvalent). Les autres étaient manutentionnaires (deux), gardien (un), mécaniciens d'entretien (deux) et agent de maîtrise (un).

Cette question reste toutefois ouverte, car même les trois hommes qui ont effectivement occupé les mêmes emplois d'OS, ne parlent jamais de la "vitesse" lorsqu'ils décrivent leur emploi A, même indépendamment des "transferts" vers B.

Monsieur B2 fait allusion à la vitesse à travers "le travail de fou" mais n'aborde par ailleurs, dans la description de son travail de bobineur que les aspects qui lui plaisaient (accidentels, non répétitifs) : les interventions (interdites d'ailleurs) sur la machine en cas de panne.

Monsieur B7, ex-"continueur à filer", retient qu'il *fallait quand même être dynamique, parce que lorsque c'était du brouillard ou du temps trop humide, il y avait beaucoup de casse sur les machines*" (le fil cassait beaucoup, donc le travail de "rattache" -pour lequel il fallait être rapide- était important).

Quant à Monsieur B 10, qui travaillait aussi au continu à filer, il n'en retient, comme Monsieur B8 plus haut (à propos de son travail sur le banc à broches), que l'aspect... "tranquille" :

"Au CAF (continu à filer), quand arrivaient les bobines, on chargeait, on passait. Quand le gars avait fait son boulot il était tranquille. S'il suivait bien, il tournait autour de sa machine et c'est tout."

Le contraste avec le discours des femmes, qui mentionnent toujours en premier lieu la vitesse, comme capacité nécessaire au travail chez A et (quand c'est le cas), comme acquis transféré de A à B, est très frappant. Rappelons d'abord le cas de Mme B6 qui travaillait aussi au CAF et qui dit : "ça m'a donné de la rapidité dans mon travail". Elle poursuit juste après, alors qu'on lui pose une question de relance qu'elle interrompt :

- Donc par rapport à quelqu'un qui n'aurait pas travaillé chez A, vous croyez que...

"Ah non, je les vois mal (chez B, une clinique). Il y en a une aussi, qui a été licenciée de chez X. Enfin c'est autre chose, vous connaissez les saucissons X ? Ben elle aussi, elle a été licenciée de là. Bon ben là aussi c'est un travail de chaîne, de vitesse, de tout. Ben elle aussi on voit qu'elle a fait de l'usine. Ça se voit à l'allure de la fille je trouve."

La "vitesse" est du reste la première chose qu'elle mentionne, comme allant de soi, quand on lui demande quelles qualités sont nécessaires pour travailler sur machine :

"Il faut de la vitesse, c'est sûr, il faut y aller..."

Derrière cette "vitesse", il y a bien sûr autre chose que la rapidité. Pour que celle-ci soit efficace, il faut qu'elle réponde aux conditions d'une situation donnée : ce n'est donc pas la même "vitesse" requise chez A et dans les différents emplois B (sauf peut-être pour Mmes B1 et B4 qui retravaillent en usine). Chez A, ce qu'il y avait "derrière" la vitesse, c'était simultanément la maîtrise du rythme, des "cadences" imposées par la machine, la résistance (ou l'endurance) physique et nerveuse aux charges de travail importantes, et l'attention soutenue indispensable pour intervenir en cas de casse du fil notamment. Donc une gestion d'un temps spécifique pour une organisation adéquate du travail sur machine. C'est cet ensemble que désignent les expressions de Mme B6 ("il faut y aller") et de Mme B11 citée plus haut (1.1.1) qui associe en permanence cadence et forte charge de travail, en se répétant d'une manière qui évoque d'ailleurs parfaitement le rythme répétitif de la machine ("j'ai toujours travaillé à la cadence, à la cadence..."; "...c'était les cadences donc c'était toujours surchargé de travail (...) et on allait, on allait, j'étais morte à la fin de la journée. (...) faut que ça va, faut que ça va, et faut pas d'embûche...").

Dans leurs deux emplois B c'est une autre réalité que rencontrent Mme B6 dans sa lingerie (clinique) et Mme B11 dans son rayon de poissonnerie (supermarché) : ce n'est donc pas le même type de "vitesse" ni d'organisation qu'elles ont à mettre en oeuvre. Pourtant, toutes deux voient immédiatement cet aspect-là, et leurs collègues chez B remarquent également leur rapidité.

Une approche de type ergonomique pourrait analyser comment elles réutilisent cette "vitesse" dans leurs nouveaux emplois. Mais là encore la question resterait ouverte de savoir pourquoi, elles, affirment que la vitesse les aide, et d'autres, aux emplois (et situations) B très proches, rejettent toute utilité de A pour B.

Rappelons en effet le cas de Mme B3 qui travaille comme Mme B11, dans un rayon alimentaire (charcuterie) de supermarché. Elle maîtrisait bien son emploi A où elle considère qu'elle était un "robot", ne veut rien entendre d'une "utilité" quelconque de A pour B, et ponctue son discours sur l'emploi B d'évocations sur les difficultés rencontrées et son manque de "sûreté", souvent évoqué aussi par sa supérieure hiérarchique. Ici aussi le contraste est saisissant avec Mme B11 : celle-ci fait preuve d'une grande assurance dans son travail chez B (elle mentionne comme normales et transitoires certaines difficultés) et évoque régulièrement son expérience A (alors qu'on l'interroge sur B) comme faire valoir de cette assurance ("*Oui il faut savoir s'organiser -chez B-. Bon, moi le boulot je connais. J'ai toujours travaillé...*"). On verra que l'assurance de Mme B11 dans son travail B est à mettre en relation avec son passé syndical chez A.

On est donc en présence de deux individus de même sexe, même âge (36 et 37 ans), même type d'expérience et d'ancienneté (20 ans) professionnelles dans le textile, et qui se retrouvent dans des situations professionnelles présentes très proches où elles ont environ 1 an d'ancienneté chacune : et qui vivent très différemment cet ensemble. Voilà qui renvoie bien sûr à nouveau à la question du début : est-ce l'emploi ou l'individu, ou les deux ensemble, ou encore le collectif de travail, qui "détient", "désigne" ou "décide" des "compétences" ?

Pour revenir aux cas de Mmes B3 et B11, il reste indéniable que leurs emplois et situations de travail B présentent des écarts très importants avec A, et s'il y a "réappropriation" de certains acquis dans l'exercice de l'emploi actuel, celui-ci révèle comme on tentera de le voir (chap. 3), des capacités n'ont pas trouvé à s'exercer chez A, même si, dans certains cas, elles "s'appuient" éventuellement sur ces acquis.

Le cas de Mme B1 est peut-être moins "problématique" comme on l'a déjà vu, dans la mesure où l'on peut considérer que, s'il y a loin du textile au décolletage, "une machine c'est une machine" comme elle le dit et que, à organisations du travail comparables une usine est une usine...

On peut donc penser qu'elle retrouve et "transfère" des modalités de travail similaires, au premier rang desquelles elle cite la vitesse.

- Et quelles qualités il fallait pour travailler dans le textile ?"

"Bah il fallait de la vitesse aussi. J'en vois pas d'autre. Parce que lorsqu'on nous a embauchées (elle et sa collègue Mme B4)) tout le monde ici (...?) tellement qu'on faisait du bon travail. Il faut ouvrir les yeux, il faut bien regarder. Il faut bien regarder les défauts parce que c'est très fin. Je crois que personne n'y arrive pas à force. Mais il faut aller vite quand même, les autres ils arrivent peut-être pas à aller très vite."

- Et vous croyez que le fait d'avoir travaillé dans une usine textile, vous croyez que ça vous sert ou pas ici ?

"Peut-être parce qu'on a appris à travailler déjà. On a appris la vitesse, on a déjà une expérience. Moi je dis une machine, à peu près, c'est pas pareil, mais on est sur une machine quand même."

De même, Mme B1 verra dans la vitesse la première qualité nécessaire à l'emploi B (usine de décolletage) : "Je vois pas autre chose" dit-elle (comme pour l'emploi A), avant d'ajouter l'"habitude de travailler" et "aimer le travail".

L'interrogation sur la différence de discours entre hommes et femmes (à travail similaire les hommes n'évoquent quasiment pas la vitesse alors que les femmes y insistent beaucoup) trouvera peut-être des pistes de réponse dans "le besoin de travailler sans temps morts" que l'on va aborder maintenant (1.1.3), et qui est très présent, quoique différemment chez les hommes et chez les femmes.

1.1.3. Le sens du collectif de travail et de la solidarité : un moyen de s'intégrer chez B tout en évitant les "temps morts" ; une base pour aborder les nouvelles relations de travail ?

Cet intitulé tente de résumer l'évocation récurrente chez certains ex-A des services qu'ils rendent spontanément à leurs nouveaux collègues de travail, évocation souvent assortie de la volonté de combler les "creux" et d'apprendre des choses nouvelles, de "savoir plus"¹⁷. Au fil des discussions soit avec les intéressés, soit avec leurs supérieurs hiérarchiques, on observe par ailleurs que ces "coups de main" ont une fonction intégratrice dans les entreprises B. Les supérieurs hiérarchiques mentionnent cette attitude et son rôle intégrateur, même lorsqu'elle n'est pas "explicitement requise" par l'emploi B. Cette fonction intégratrice est perceptible également dans le discours des intéressés, comme objectif et comme résultat de cette attitude. Par intégration on entend systématiquement la "reconnaissance" des

¹⁷ Cf. Yves Schwartz qui évoque «l'usage de soi» différent et l'extension des sphères d'intérêt, du fait de diminution du travail réellement répétitif et hyperparcellisé. In «L'avenir du travail», 1988, *Société française* n° 27. Si la plupart des ex-A se retrouvent effectivement dans des emplois qui sont en rupture avec cette organisation du travail hyperparcellisée, on peut penser que le simple fait d'avoir changé d'emploi, qui était assez improbable pour ces gens entrés à l'usine à 14 ans, a pu en soi susciter ou «réveiller» ce désir d'apprendre des choses nouvelles.

intéressés par leurs nouveaux collègues et supérieurs. A titre d'hypothèse on peut aussi penser que cette attitude peut également s'avérer utile pour aborder les relations et échanges requis par le nouvel emploi.

Cette attitude de solidarité, d'entraide dans le travail, est-elle à proprement parler un héritage de A ? Si les emplois d'ouvriers sur machine requéraient effectivement une attention et une concertation éventuelle en amont et en aval en cas de problème sur le fil, par contre tout ce qui relevait du coup de main aux collègues était plutôt mal vu ainsi que certains le rapportent, sans doute parce qu'était exigée de chacun une surveillance de tous les instants de **sa** machine et de l'étape correspondante de préparation ou fabrication du fil. On peut penser que cet interdit, qui signifiait l'isolement dans le face à face avec la machine, a en partie contribué à forger cette solidarité et renforcé le besoin d'échanges, de communication.

Cette communication avait une place importante chez A, à entendre les évocations nostalgique des "collègues" et de la solidarité (surtout chez les femmes), des services rendus mutuellement. Elle se devine aussi dans le discours des responsables A, 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 quitter leurs collègues (ils mentionnent également que cette attitude concernait surtout les femmes).

Dans les entreprises B, qui ne connaissent pas sauf exception, les contraintes et l'organisation du travail de l'usine A, ces aides spontanées peuvent en général se manifester librement. Elles ne répondent donc pas à des stratégies de contournement ou de transgression d'interdit, ni forcément à un besoin de rompre l'isolement et la monotonie du travail. Mais elles correspondent souvent, paradoxalement, au besoin de travailler sans temps morts, de ne pas "rester sans rien faire", autre héritage massif de l'usine, dont il semble bien que certains aient du mal à se défaire. Et là encore, comme pour la "vitesse" et c'est lié, il se trouve que ce sont les femmes qui soulignent les "creux" qu'elles rencontrent et qu'elles veulent combler, ainsi que le contraste entre les rythmes de travail A et B. De même "rendre service", est, sauf exception, une expression rencontrée chez les femmes interrogées.

Enfin, la dernière proposition de l'intitulé est une interrogation. La question, qui reste ouverte, est en effet de savoir si -et comment- le type de relations développé chez A aide à s'adapter ou aborder les nouvelles relations rencontrées dans la situation de travail B et parfois explicitement requises pour l'exercice de l'emploi B.

Commençons par Mme B11 (vendeuse rayon poisson d'un supermarché). On a vu plus haut qu'elle ne supporte pas de "lambiner", qu'elle n'est "jamais arrêtée", même chez elle dit-elle, en reliant ce "tempérament" au fait qu'elle a "toujours travaillé comme ça". La description qu'elle nous fait de son emploi du temps au rayon poisson laisse difficilement imaginer des "creux", mais

elle en trouve et les occupe en aidant ses collègues des autres rayons, bien que rien ne l'y oblige.

Alors que la discussion porte sur l'emploi A, elle raconte qu'elle a eu l'occasion de faire des remplacements sur d'autres postes :

"J'aimais bien, j'aime bien toucher à tout (...). Ca change de la routine, c'est-à-dire que j'aime bien toujours savoir plus."

Et d'embrayer sur l'emploi B à ce propos : savoir plus... en allant dépanner les autres rayons :

"...Et j'aime bien savoir. C'est normal de savoir, même si on 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 les tartes aux fraises, quand j'avais un petit temps libre : 'tu veux que je mette les fraises sur les tartes ?'"

- C'est vous qui proposez ?

" Oui c'est moi. On me demande pas. En début de semaine c'est calme au rayon poisson, et je me mets, pour voir s'il y a quelqu'un à mon rayon. Et je vais. Et quand je fais des sachets (de pain), je suis sur le coin de la balance boulangerie et je surveille mon rayon. Quelques fois je dis, bon bah il y a du pain à couper. Là ça fait un moment (sous-entendu, qu'elle n'y est pas allée), ça ralentit (les coups de mains aux autres) parce qu'on est en période forte (au poisson). Oui, j'aime bien. J'ai toujours été... Et ça c'est un truc qui n'allait pas chez A dans la salle, c'était donner un coup de main aux autres. Et que la monitrice n'aimait pas. Elle aimait pas qu'on donne un coup de main. Si mon travail il est fait, je peux donner un coup de main, et je reviens après à mon travail."

Madame B9 de son côté, trouve le temps bien long dans la mairie où elle travaille aujourd'hui comme femme de ménage, et au début ça la déprimait dit-elle, en faisant remarquer le décalage avec l'usine "où on courait tout le temps". Elle a d'abord demandé davantage de travail, mais on lui "a fait comprendre que ça ne se faisait pas". Elle a quand même réussi à s'"accaparer" dit-elle, le nettoyage d'une salle supplémentaire, lorsqu'un jour le maire s'est rendu compte que la société chargée habituellement de le faire y avait laissé des toiles d'araignées.

"Et puis, entre deux, on peut bien se rendre des petits services", ajoute t-elle selon une formule proche de celle de ses ex-collègues : *"Il m'arrive très bien de dépanner."*

Ces services et dépannages vont du nettoyage imprévu en cas de problème, à la préparation *in extremis*, après son travail de la journée, d'une réception. Bien que ce dernier type de service soit payé en heures supplémentaires, il

n'en faut pas moins une bonne disponibilité, ainsi que d'autres qualités, qu'elle résume ainsi :

"...Ma qualité c'est d'être aimable aussi. Je suis assez ouverte, mais comme c'est pas un effort, je n'ai pas l'impression que c'est une qualité. C'est déjà arrivé qu'on me fasse préparer la salle de réception au dernier moment. J'ai tout arrangé en deux heures, et il fallait quand même de l'imagination. Tout ça pour une trentaine de personnes. Il faut quand même du punch. C'est déjà arrivé pour une réunion aussi, avec le maire. Mais on le sait au dernier moment. C'est 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."

A travers ces "qualités" qu'elle ne perçoit pas comme telles, Mme B9 nous signale peut-être ici la différence entre une disposition (qui peut certes se forger et s'enrichir à la faveur d'une expérience quelle qu'elle soit -dans le travail ou hors travail-), et ce qui s'acquiert à travers un apprentissage formel et/ou "explicite", dont le cheminement peut être retracé, décrit...

Mais être la "dame de service" pose de toute évidence à Madame B9 un problème d'image, qu'elle évoque souvent explicitement et qu'elle cherche à compenser en faisant des projets *via* la formation continue et, ce qui semble très important pour elle, en essayant de s'intégrer au "personnel féminin" :

"...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."

Madame B9 ne dit pas comment elle a "su" se faire "accepter", mais sa "réussite" va au-delà de ce qu'elle dit ici, puisque cette reconnaissance de la part des secrétaires se traduit par une aide encourageante de leur part, dans ses tentatives pour changer d'emploi, au sein même de la mairie, ou ailleurs à plus long terme. Madame B9 a en effet demandé une remise à niveau, accordée par le chef du personnel, lequel accepte par ailleurs qu'elle occupe ses moments libres, au secrétariat justement, pour réactualiser une pratique de la dactylographie qu'elle avait acquise dans une école professionnelle avant d'entrer chez A. 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.

Ce sens de la relation aux autres favorise donc son intégration (en même temps qu'il sert sa ferme volonté de sortir à plus long terme de ce "rôle" mal vécu de "dame de service"), *via* l'occupation des fameux "temps libres" par adjonction d'activités, mais aussi par la formation et l'entraînement à la dactylographie. Ainsi, lors du bilan d'évaluation passé à l'AFPA en vue de la remise à niveau, *"...ils m'ont donné une liste de bouquins en maths. Je me suis empressée d'acheter tout ça, et cet hiver je m'y plongerai. Pourquoi pas un bac après la remise à niveau, ajoute-t-elle alors qu'elle n'a que son CEP, ça ne me fait pas peur."*

Quant aux attitudes requises pour son travail de femme de ménage, dans des bureaux et non chez un particulier : elle insiste surtout sur la discrétion -concernant les papiers qu'elle voit traîner et les discussions qu'elle entend-, la courtoisie et la diplomatie. La question posée dans l'intitulé revient donc ici: une "relation", un "rapport", un "transfert" peuvent-ils être établis entre ces dispositions requises et mises en oeuvre chez B et celles qu'elle a pu développer dans son travail chez A ?

Le cas de Monsieur B14, ex-gardien de l'usine A (où il a succédé à son père dans cette même fonction) est aujourd'hui essentiellement chargé du nettoyage de machines et de cuves dans une usine de fabrication de peintures. On lui confie également des travaux de conditionnement de la peinture en pots, de transports de produits dans l'entreprise, et le reste du temps, il se rend disponible pour donner un "coup de main" à ses collègues sur différents postes. Son cas est très particulier mais évoque par un aspect celui de Mme B9 : le problème d'image lié à sa fonction actuelle. C'est encore plus fort chez lui, car il masque ce problème, n'en fait jamais état et élude en permanence tout ce qui a trait au nettoyage dans sa description de l'emploi B. Sa "stratégie" pour faire "oublier" (et probablement pour oublier lui-même) qu'il est là essentiellement pour le nettoyage, c'est de faire intervenir dans son discours, le collectif justement, ou plus exactement pour reprendre son expression, "les copains", comme pour mieux effacer toute hiérarchie, toute différence entre lui et les autres. "Les copains" et les "coups de main" qu'il leur donne dans leur travail, travail qu'il nous présente ainsi comme étant le sien.

- Depuis que vous êtes arrivé ici vous n'avez pas fait toujours le même ?

"Ben disons que comme tout le monde hein, on va on vient. On est à la dispersion, soit qu'on est au nettoyage, au broyage, vous savez, on est...on n'a pas de poste fixe."

La "dispersion" et le "broyage" sont des étapes du processus de fabrication de la peinture : la dispersion consiste à mélanger les pigments aux liants et le broyage à faire éclater (dans un broyeur) toutes les particules pour arriver à un produit homogène. Il est intéressant d'observer le flou qu'entretient Mr. B14 : il s'occupe en fait du nettoyage des disperseurs et broyeurs et surveille parfois le broyeur en marche. De même le "on" contribue ici à entretenir ce flou, sur tout quand il l'assortit de "on n'a pas de poste fixe."

- Alors est-ce que vous pouvez me dire quels sont les travaux successifs que vous avez faits depuis que vous êtes entrés ici ?

"Ben ici je suis entré comme broyeur. Comme broyeur sur mono, monocylindre. Après, de la (?) dispersion et après du nettoyage. (Il passe vite là-dessus). Ici en ce moment je suis... comment on explique ça ? ... En rectification.

(...)

"Le laboratoire dit : bon ben il manque autant de produit, d'eau, autant de trucs... C'est moi qui rectifie le produit"

Sur une demande de précision, notre interlocuteur dira qu'en fait on lui donne les doses de ces différents produits déjà préparées. Et d'embrayer rapidement :

"Et là je parlais en fabrication (...) j'étais en train de préparer une formule"

-Ah vous préparez une formule ? Donc vous faites aussi la préparation de formules ?

"Oui, oui, de temps en temps ; c'est pas toujours hein. Non avec le chef j'étais en train de faire ça. Avec... C'est la formation continue !"

Une phrase plus loin il nous dira que c'est la première fois...De même, alors que Mr. B14 utilise systématiquement le "on" pour ce qui relève effectivement de ses activités principales ("on est au nettoyage.." dit-il plus haut), c'est tout aussi systématiquement à la première personne qu'il présente les activités qu'il fait sous contrôle d'un supérieur. Et, quand à un autre moment on lui demande si son chef lui donne des consignes pour son travail, il répond "Il donne des conseils surtout."

Il faut préciser ici que Mr. B14 avait été embauché pour autre chose au départ. Il devait se charger de la fabrication même des peintures, ce qui supposait, pour suivre les dosages prescrits, d'"emmagasiner" rapidement, comme le dit son chef d'atelier, toutes les variétés de produits entrant dans la composition des peintures commandées : plusieurs dizaines de pigments par couleur, différents types de liants selon la consistance -et donc l'usage prévu- de la peinture, différents acides etc...: en tout un millier de "produits" dont il fallait en outre retenir les incompatibilités pour éviter les erreurs.

Les supérieurs hiérarchiques de M. B14 qu'on a rencontrés avant celui-ci (le directeur et deux chefs d'ateliers), reconnaissent que pour être complètement autonome sur un poste de fabrication il faut deux années, mais qu'au bout de quinze jours ou trois semaines ils se sont rendus compte que Mr. B9 ne "sentait" pas son travail et qu'il ne serait "jamais" vraiment autonome. A leur avis cependant, le travail de nettoyage des différentes machines qu'on lui a confié très vite parce qu'il y avait un besoin à ce niveau aussi, est une bonne manière de "repandre" les choses à la base, car c'est encore en fonction des différents types de produits passés dans les machines qu'on utilisera tel ou tel détergent, ou seulement de l'eau, pour nettoyer ces dernières.

Si l'on s'interroge sur ce qui semble être ici une "erreur de recrutement", on peut émettre l'hypothèse que la "personnalité" de Mr. B14 a peut-être joué. On pourrait même parler de "personnage", doté d'un extraordinaire bagout et d'une capacité remarquable d'impressionner son entourage, d'amener la surprise et de forcer l'admiration, en évoquant "l'air de rien" et comme

négligemment au détour d'une phrase, tout ce qu'il fait en dehors travail (il est notamment juge international de gymnastique masculine et participe fréquemment à des "tournois" de pêche). Ces activités et les capacités qu'y ont entrevues ses supérieurs ont donc peut-être joué dans le fait que lui a été confié d'emblée un poste difficile. De même, la volonté de les faire valoir, associée à la déception qu'a dû concevoir Mr. B14 au moment du changement de poste chez B contribuent sans doute à minorer dans son discours tout ce qui relève du nettoyage. En effet, outre le fait qu'il passe rapidement sur le nettoyage pour faire valoir, avec les ambiguïtés relevées, ce qu'il fait d'autre dans l'entreprise, Mr. B14 tente en permanence de faire "digresser" l'entretien, en pointant ce qu'il fait hors travail, comme pour rappeler ce qu'il est *réellement*.

Si nous évoquons ici ses activités hors travail et les "compétences" qu'elles recèlent, c'est aussi parce qu'elles servent à Mr B14, en les faisant valoir, à entrer en contact et communiquer avec le personnel de l'usine B, toute hiérarchie confondue, ce qui, avec les "coups de mains aux copains", lui assure une bonne intégration, une "place" comme dit un de ses supérieurs, qui compense d'autant mieux ce problème d'image que le rapport aux collègues ne passe pas que par le travail, mais aussi par des échanges où "l'expertise" est alors de son côté pourrait-on dire.

A la question de savoir où il a senti Mr. B14 le plus à l'aise, le chef de fabrication répond :

"Au poste qu'il occupe actuellement, au nettoyage... Entre le nettoyage et la fabrication. Justement, ça lui permet d'être utile à tout le monde si vous voulez. Il rend service et comme c'est quelqu'un de très serviable, il se met à la disposition des gens et notamment du chef d'équipe et de la deuxième personne qui est en fabrication, donc il se met facilement à la disposition... Il se sent bien, parce qu'évidemment il est assez ouvert, il aime parler, donc quand on a besoin de lui il répond présent. Il a trouvé sa place comme ça dans l'entreprise."

Un peu plus loin il fait spontanément le rapprochement avec son emploi antérieur de concierge :

"Pour être concierge faut déjà être ouvert si vous voulez, ça l'a aidé à s'intégrer je pense (...). Parce que je me souviens au début il a cherché à savoir qui était pêcheur, quelles étaient les activités des gens en dehors des activités professionnelles quoi, donc il y a une petite malice là-dedans, de façon qu'il puisse s'intégrer facilement."

Le chef de fabrication observe et résume très bien les choses. Mais, s'il est indéniable que c'est bien en se rendant disponible aux autres qu'il a "trouvé sa place", c'est à dire finalement, en *définissant* en quelque sorte son travail durant le temps qui n'est pas occupé par le nettoyage, il semble bien que l'intégration visée par Mr. B14 va au-delà et passe par un besoin de reconnaissance particulier. On l'a déjà évoqué, ces services qu'il rend aux

uns et aux autres ont, à côté d'une fonction évidente de socialisation à laquelle Mr. B14 attache la plus grande importance, un objectif d'aplanissement des hiérarchies, grâce à la confusion des "rôles" qu'ils permettent dans son discours. Et, pour renforcer cet effet, toute allusion à la hiérarchie est quasiment inexistante dans ses propos, au profit de l'amitié ("les copains") qui se joue notamment sur les centres d'intérêts extérieurs au travail.

Tous ces aspects liés (l'importance des copains et le besoin de reconnaissance, le "refoulement" de la hiérarchie et du nettoyage comme étant sa principale fonction) qui parcourent l'entretien sont illustrés de nouveau à la fin, lorsqu'on essaie de récapituler les différents aspects de son travail, le temps que chacun d'eux occupe, et les relations de travail qu'ils occasionnent ou requièrent éventuellement. Il est alors plus difficile à Mr. B14 d'éluder la place du nettoyage, qu'il présente néanmoins avec détachement et comme une "bricole" :

"Ah ben c'est tout simple. De toute façon il y a toujours cette question de nettoyage ; il faut bien quelqu'un qui nettoie."

- C'est votre activité centrale ?

"Oui, c'est le principal quoi ; il faut que l'atelier soit propre. Bon après il y a la mono."

(Il s'agit du broyeur monocylindre qu'il démonte et nettoie également. Mr. B14 ne dit pas ce qu'il fait de "la mono" : là encore il semble que ça se situe en dehors -"bon après"- du nettoyage).

- Sur une semaine, combien de temps occupe le nettoyage ?

"Un gros 50%... Ben il y a toujours une bricole à nettoyer.. La mono, bon ben ici il y a 15 jours qu'on s'en est pas servi voyez, le broyeur. Et quand je m'en sers (il ne dit toujours pas pourquoi faire) c'est une semaine complète sans débloquer (pour le démonter, nettoyer, remonter et régler)."

Et de passer à autre chose à ce moment : "les coups de mains"

"Et bon ben après il y a le coup de main aux copains, préparation avec les copains..."

- C'est eux qui vous demandent des coups de main ?

"Oh non, ça vient de moi. C'est personnel."

- Ah d'accord, vous allez voir, vous voyez bien de quoi ils ont besoin...

"C'est ça."

Enfin, toujours à propos des "copains", Mr. B14 fait remarquer que depuis un mois le travail chez B est organisé en deux équipes au lieu d'une, ce qu'il

regrette ...et lui donne à nouveau l'occasion d'évacuer toute idée de hiérarchie :

"..donc il y a plus cette ambiance qu'on avait d'être tous ensemble. Maintenant on se voit le midi. Moi je viens toujours une demi-heure avant, pour faire le tour de l'usine, voir les copains, leur dire bonjour. Etre là pour pouvoir leur parler un peu, parce que bon malgré tout on est quand même une bande de copains, on travaille tous ensemble. Que ce soit du directeur à l'ouvrier, on est là pour faire marcher l'usine, il n'y a pas de problèmes."

La personnalité complexe de Mr. B14, sur laquelle nous nous sommes arrêtée longuement, offre nous semble-t-il une illustration exemplaire de l'intégration dans l'entreprise grâce aux liens quasi-affectifs qu'il sait nouer avec ses collègues, en mobilisant à la fois aides concrètes et talent interlocutoire...

Son travail de gardien pendant 14 ans chez A l'a bien sûr amené à être en permanence en relation avec le personnel de l'usine (il évoque aussi tous ses copains de A) et a sans doute contribué à "cultiver" cette ouverture aux autres. Mais l'image qu'il s'efforce de donner de lui (et de faire dominer), est pour beaucoup aussi dans son comportement au travail, et semble bien sans lien avec les..."transferts de compétences" de A à B.

Avec les deux derniers cas (Mesdames B5 et B6) que nous allons voir pour illustrer le point que nous traitons ici, nous sommes davantage en présence d'emplois B qui requièrent effectivement des relations de travail, voire du travail d'équipe. Il ne s'agit donc pas seulement d'"aider" ou de "rendre service" aux collègues, mais de se coordonner avec eux pour que le travail soit fait. L'attitude solidaire demeure alors un facteur d'intégration très important, et peut également servir à aborder des relations (et une organisation) de travail complètement étrangères à A. Mais nous sommes ici à la "frontière" entre "compétences transférées" de A à B et "compétences révélées" par B.

Ce travail d'équipe est particulièrement requis pour Mme B5, agent de service hospitalier, notamment pour le service des repas aux malades qui occupe une place importante dans son emploi. Aussi bien elle, que sa supérieure hiérarchique et le directeur de la clinique, y insistent : la coordination serrée avec l'infirmière de service et les cuisines est essentielle, pour respecter rigoureusement les différents régimes des malades et éviter toute erreur qui peut être lourde de conséquences. Ceci passe également par une coordination écrite, un échange, pour contrôle, des plannings que l'infirmière et l'ASH ont établis chacune de leur côté, et consignants entre autres les caractéristiques des malades et les régimes correspondants.

Une coordination importante est également nécessaire avec l'aide soignante, pour les soins à dispenser ensemble ou séparément, et là entre en ligne de compte aussi bien l'entraide en cas de surcharge de travail que ce qui est "requis" dans ce travail commun.

Madame B5 insiste beaucoup sur cet aspect collectif du travail : d'une part parce qu'il est nécessaire, mais aussi parce qu'elle y trouve un intérêt personnel, au-delà de ce qui est explicitement requis pour son travail d'ASH.

"Vous savez, ici, ce qui est bien, c'est pas l'ASH, l'aide-soignante, l'infirmière. C'est pas ça. C'est ce qui est bien ici, tout le monde essaie de s'aider. Le dimanche on a deux infirmières le matin et une le soir ; et une ASH. Ben si on a le temps, l'infirmière elle sait que j'aime bien tourner avec elle. Je regarde comment elle fait les pansements, on regarde comment elle fait les piqûres, tout ce qu'elle fait comme soins. C'est bien."

Ici apparaît à la fois, implicitement la différence avec A où chacun était cantonné dans sa fonction, mais aussi l'entraide qui s'y pratiquait malgré tout, et enfin ce goût, très prononcé chez elle, d'apprendre des choses nouvelles, de "comprendre" ce qu'elle fait, insiste-t-elle souvent. Ceci, par contre, est favorisé, on peut même dire véritablement révélé à elle-même, par sa nouvelle situation de travail et notamment par ce que permet son aspect d'équipe dans une atmosphère de qualité (3.1 et 3.2).

On est donc là encore en présence d'une disposition générale qui permet des ouvertures nouvelles, l'adaptation et l'intégration à une situation de travail toute différente. Mais il demeure très hasardeux de faire le "partage" entre ce qui relève de la "personne" (les "compétences personnelles" ?) et de ce qu'elle a acquis effectivement dans sa situation de travail antérieure. Un autre aspect du travail actuel de Mme B5 nous confronte également à cette question. La qualité de la relation au malade est fondamentale et elle s'en explique très longuement et très finement (3.1). Ses supérieurs et ses collègues voient là chez elle une qualité formidable, voire exceptionnelle. Peut-on, doit-on établir un rapport entre ce type de relation, faite de compréhension, d'écoute, de tact etc., et la solidarité, l'entraide développées probablement chez A ? Peut-on dire que ce sens de la solidarité est une "base" pour aborder la relation au malade ? Si oui, comment expliquer alors que sa collègue Mme B6 soit considérée comme parfaite dans son travail de lingère par ses supérieurs, mais que ceux-ci ne la verraient pas ...justement avec les malades ?

Madame B6 est particulièrement appréciée pour la gestion rigoureuse de la lingerie de la clinique, gestion qui a permis, depuis que c'est elle qui en a la responsabilité, de réaliser des économies notables en frais de location de linge (qui est sous-traité), alors même que l'activité de la clinique devenait plus importante. Cette gestion suppose une organisation de son temps tout aussi rigoureuse car, pour gérer de la manière la plus économique les stocks de linge qu'elle ventile dans les différents services (pour la literie et pour le linge stérilisé nécessaire au bloc opératoire) et aux différents personnels (pour les blouses), elle doit être en relation permanente avec ceux-ci d'une part et avec la société de location de linge de l'autre (pour les commandes de linge propre, les retours de linge sale et la comptabilité). Cette activité, qui

est déjà très importante en elle-même, n'empêche pas Mme B6 d'aller "aider" les agents de service à refaire les chambres, quand elle a "un creux".

Chez elle comme chez d'autres, on observe ce besoin d'occuper toute parcelle de temps, par les services rendus aux collègues. C'est d'autant plus net chez Mme B6 que la description même, très méthodique d'ailleurs, de son emploi de lingère, ne "tolère" aucun creux justement, aucun oubli :

"Qu'est-ce que je fais encore ? J'en fais tellement !

(...)

"... Et l'après-midi, quand j'ai rien à faire, enfin j'ai toujours quelque chose à faire, mais quand il y a beaucoup de départs, je monte aider les agents de service... Quand les gens partent, il faut faire la chambre à fond, donc je les aide."

On peut supposer que la connaissance, via l'aide aux collègues (et donc grâce à son attitude solidaire), des événements de la clinique (notamment les départs), a permis à Mme B6 d'en bien saisir le fonctionnement, ce qui a pu l'aider dans la "gestion anticipée" de son linge. Mais il est difficile ici aussi d'établir une relation entre cette attitude solidaire et les autres capacités dont Mme B6 fait preuve chez B : notamment avec son sens remarquable des "susceptibilités hiérarchiques" pourrait-on dire. Cette qualité est soulignée et particulièrement appréciée par ...sa supérieure immédiate : "*Elle ne dépasse jamais les limites de son rôle*" dit-elle (sous entendu : étant donné la maîtrise parfaite qu'elle a de son poste, elle pourrait dépasser ces "limites"). Si l'on est ici aussi dans le domaine des "qualités relationnelles", celle-ci ne relève pas du même registre que les dispositions à la coopération etc. Il est donc difficile d'établir un "transfert" entre, en gros, la solidarité ou l'aide aux collègues et la "diplomatie". Par contre, la coordination requise avec les collègues et l'extérieur pour la gestion de la lingerie est peut-être rendue plus aisée par cette attitude coopératrice. On étudiera au chapitre 3 les compétences de Mme B6, qui nous semblent être "révélées" par B.

Surmonter, l'angoisse des temps morts

Ce qui nous est apparu ici comme une "angoisse des temps morts" héritée du rythme et de la charge de travail de l'usine A et dont certains des intéressés rencontrés ont de toute évidence du mal à se défaire, aurait pu figurer au chapitre des "transferts négatifs". Pris isolément en effet, ce facteur pouvait être considéré comme un héritage rendant difficile l'adaptation à d'autres rythmes et organisations de travail. Mais, une seconde lecture de tous les passages évoquant les "creux" et le malaise qu'en conçoivent -explicitement ou non- les intéressés, a mis en évidence cette manière systématique de les surmonter par les aides diverses apportées aux collègues dans leur travail. Cette attitude, indépendamment du soulagement réel qu'elle peut apporter au travail des autres, n'en constitue pas moins un facteur puissant d'intégration dans les entreprises B, par la connaissance

plus fine qu'elle permet de celles-ci, et par la reconnaissance qu'elle entraîne, de la part des collègues et supérieurs. Nous n'entendons pas là que cette attitude n'est qu'une "stratégie" pour combler les temps morts, car elle fait écho, du moins en avons-nous émis l'hypothèse, aux rapports de solidarité forgés chez A. Elle est en outre fortement motivée par ce désir de "savoir plus", suscité par la nouvelle situation de travail, désir qui est lui-même facteur d'intégration et d'adaptation. "L'angoisse des temps morts" ainsi "revisitée" peut donc se transformer en "transfert positif" parce que contournée en quelque sorte par les ex-A. Il n'en demeure pas moins qu'en elle-même cette angoisse est un héritage négatif qui projette une lumière crue sur les aspects aliénants du rapport au travail, de la culture du travail forgés chez A.

Rappelons pour clore ce point que, hormis Monsieur B14, aucun homme ne tient le discours des "services" aux collègues, ni des "creux" dans le travail. Pour ce qui est des "services", on peut penser qu'ils expriment un mode de relation et de solidarité propre à ces femmes, ex-ouvrières chez A. Les échanges entre hommes auraient alors pris d'autres formes, mais on n'en trouve pas d'"écho", dans leur discours sur B, hormis la mention des collaborations requises et celle, faite par les employeurs, de leur disponibilité, qui peut être considérée comme un "équivalent" de cette attitude. Par contre, les hommes évoquent souvent, on l'a déjà mentionné, le besoin de "bouger", associé à celui de "toucher à tout", avec la double signification de se dépenser et de varier son travail. Ce serait donc peut-être le "pendant masculin" de cette volonté rencontrée chez les femmes de ne pas "rester sans rien faire" et de "savoir plus".

CONCLUSION DU CHAPITRE I

P LUTÔT que de résumer cet ensemble de transferts positifs communs à la majorité (1.1.1) ou à une partie des ex-A (1.1.2 et 1.1.3), nous voudrions insister sur les différences de discours sur le travail, qui révèlent des manières différentes de travailler, d'être au travail, y compris s'il s'agit du "même" travail.

Sans partager l'ensemble du point de vue développé par Ivar ODDONE dans un texte sur "La compétence professionnelle élargie" (1984), une de ses remarques introductives nous encourage ici :

"J'entends dire par là, que tout au long de ces nombreuses années de travail passées avec les ouvriers, j'ai ressenti qu'ils étaient différents quand bien même ils accomplissaient les mêmes tâches (parfois même dans le même atelier ou dans la même équipe), parce qu'ils avaient une manière différente de parler de leur travail. Comme si la même activité (sur une presse, une ligne de montage, une fraiseuse, un tour automatique ou dans un atelier d'outillage) pouvait produire une expérience de travail différente, une capacité professionnelle différente.

"J'ai donc constaté, de manière quelque peu indirecte d'abord, qu'il existait parmi des sujets exerçant la même activité de travail, une diversité professionnelle. Elle était faite, semblait-il, d'éléments de tous ordres : politiques, culturels, ethniques, qui s'imbriquaient si étroitement entre eux qu'il était difficile de l'interpréter autrement que comme la synthèse éminemment prévisible (?) de particularités individuelles, subjectives."¹⁸

Ce sont justement ces "éléments de tous ordres", nécessaires à aborder les particularités individuelles et subjectives, qui nous manquent, ou sont très parcellaires et accidentels, dans les discours que nous avons recueillis.

En soulignant l'importance de ces différences inter-individuelles et en regrettant de ne pas disposer de récits plus homogènes et comportant davantage de données biographiques, nous ne préconisons pas pour autant une approche de type biographique, au cas par cas. Celle-ci peut en effet entraver, par sa richesse même¹⁹, le travail de reconstruction et d'interprétation. Si l'approche des compétences proposée par ETED ne tombe pas vraiment dans cet autre type d'acception de la qualification ou de la compétence, à laquelle on donne "un contenu si large -dans sa dimension

¹⁸ Ivar Odone (1984) : «La compétence professionnelle élargie» - *Revue Française*.

¹⁹ Cf. J.C Passeron, qui met en garde contre "l'utopie biographique", dans un article intitulé : Biographies, flux, itinéraires, trajectoires» (*Revue Française de Sociologie*, XXXI-1, 1990) : "...parce que le récit biographique présente déjà (soul. dans le texte) un ordre trop parlant qui paraît dispenser de tout travail de reconstruction puisqu'il propose et impose, avant tout traitement, un modèle d'interprétation. Il en propose même plusieurs, ingénument lovés dans l'évidence existentielle de la narration."

*tacite et irréductible- et si communément partagé, que les différences entre les travailleurs deviennent incompréhensibles*²⁰, il n'en demeure pas moins qu'ETED procède avant tout par description/découpage d'activités... d'où sont déduites des "compétences individuelles", et ne traite pas des individus tels qu'il se meuvent dans leur travail (ce qu'ils en font et ce qu'ils font d'eux au travail), seule manière de rendre compte un tant soit peu de ce qu'ils peuvent "transporter" d'eux et avec eux entre deux emplois et situations de travail, éloignés par leurs contenus, leurs organisations, leurs rythmes etc...

A ce dernier propos, les travaux d'Yves Schwartz mettent l'accent (entre autres dimensions), sur ce qu'il appelle la "dérive" de "travailler" vers "gérer", à l'oeuvre dans le "dépassement" du taylorisme. Tout en invitant à manipuler ces notions avec la plus grande prudence, cette "dérive" lui semble bien connoter un *"déplacement du centre de gravité des activités, moins physiques, moins couplées au rythme d'un moyen de travail, évoquant par contre une inscription dans le temps moins codifiable, une succession de choix et de (micro) décisions à prendre, sur la base de données plus globales aux contours mal définissables."*²¹

Ces observations concernant les changements dans le champ du travail industriel, s'appliquent d'autant mieux, nous semble-t-il, aux cas étudiés ici, où des individus passent d'une activité industrielle inscrite dans l'Organisation Scientifique du Travail²², à des emplois tertiaires pour une grande partie, et, dans tous les cas sauf deux (Mmes B1 et B4), à des emplois qui ne sont plus "couplés au rythme d'un moyen de travail", avec ce que cela implique comme changement dans le rapport au temps et dans la codification du travail.

Les difficultés que certains de ces individus rencontrent dans leur nouvel emploi, sur lesquelles nous allons nous pencher maintenant, sont en partie l'expression de ce décalage.

²⁰ Marcelle Stroobans (à propos des travaux de Jones, Manwaring et Wood), op cit p. 44.

²¹ In, «L'énigme du "changement" : de l'expérience au concept, qu'est-ce qui change au plan de travail et de la/sa gestion ?», *Revue Performances* n°42-43, 1989. Cf. également, Y. Schwartz, «Travailler, gérer», *Société Française* n°27, 1988, et *Expérience et connaissance du travail*, Messidor Editions Sociales, 1988.

²² La première personne rencontrée dans l'usine A avant sa fermeture, s'est présentée à nous comme étant le "responsable de l'Organisation Scientifique du Travail", il était entré comme ouvrier chez A à 14 ans et approchait l'âge de la retraite au moment de la liquidation de l'entreprise.

CHAPITRE II



2. DIFFICULTÉS HÉRITÉES ET ACCOMPAGNEMENT NÉCESSAIRE POUR RÉALISER LES "TRANSFERTS POSITIFS".

Rappelons d'abord que la moyenne d'ancienneté chez A pour l'ensemble de la population étudiée, est d'environ 18 ans. Parmi les ex-A interviewés dans le cadre de leur nouvel emploi, beaucoup ont passé 20 ans chez A. Or nous les avons rencontrés dans leurs emplois B, six mois à un an (le plus souvent un an) après leur recrutement. Il est donc très important de ne pas perdre de vue ces données lorsqu'on constate, comme c'est souvent le cas, que les intéressés adoptent des modes de description très différents de leurs emplois A et B. Il en va de même, bien sûr, pour l'analyse des difficultés évoquées à propos des emplois B, qui peuvent en partie s'expliquer par la relative nouveauté de ceux-ci.

Cela étant, à la question, posée explicitement, de savoir quelles difficultés les intéressés ont rencontrées -et rencontrent éventuellement encore au moment de l'enquête- dans leur nouvel emploi, on est tenté de "classer" les réponses en deux types : celles qui renvoient au "poids" de l'expérience professionnelle passée, et celles qui sont davantage spécifiques à la nouvelle situation.

Dans le "premier type", une réponse frappe par la similitude de formulation d'un individu à l'autre : elle concerne les difficultés de mémorisation des différents "outils de travail" chez B : codes, produits, matériels, etc. Une autre réponse est à "classer" également dans ce premier "type" : le manque d'assurance, de confiance en soi (la "peur de se tromper" est une expression qui revient souvent), qui induit un "besoin de demander", aux collègues ou supérieurs en cas d'hésitation ou de difficulté, encore fréquent chez certains au moment de l'enquête. A l'inverse certains individus aux parcours professionnels proches, témoignent chez B d'une maîtrise déjà aisée de leur emploi. Il s'agit là de registres de difficulté différents, mais que l'expérience A éclaire largement, même si dans l'analyse qui suit on ne les lui attribue pas exclusivement. En effet, le travail répétitif et l'organisation taylorienne, qui entravent initiative et autonomie et rendent donc improbable toute situation nouvelle ou inattendue, sont aux antipodes des conditions nécessaires au travail de la mémoire, qui requiert des apprentissages nouveaux. Ce sont aussi des conditions contraires au développement de l'assurance ou de la confiance en soi dans le travail, y compris en cas de difficulté.

Le "second type", qui renvoie à la nouveauté radicale de certaines situations rencontrées dans l'emploi B, souligne bien sûr aussi le contraste, et même la rupture avec la situation A, mais cette rupture interdit peut-être justement de considérer l'expérience A comme un héritage négatif ou un "poids" qui viendrait, du fait de certaines habitudes, gêner en quelque sorte l'adaptation à B. Sauf à se dire que, précisément, puisque A est à ce point l'opposé de B, l'adaptation à B en est rendue encore plus difficile... Ainsi par exemple des emplois B dont l'exercice passe nécessairement par une relation avec de la

clientèle (les vendeuses de supermarchés), avec ce que cela suppose comme ajustements permanents de l'attitude face à des clients qui ont tous leurs particularités. C'est donc une dimension qui était tout simplement absente chez A, en rupture totale avec l'isolement dans le face à face homme/machine qui ne requerrait pas d'aptitudes particulières à la communication. Plus largement, le type de difficulté rencontré ici peut concerner toute situation professionnelle qui comporte un type de relation quasi "affectif" avec autrui, comme par exemple les relations avec les malades qu'ont certains personnels d'établissements hospitaliers.

Mais nous verrons qu'ici encore de grands contrastes existent entre les intéressés : entre les vendeuses de supermarchés et entre les deux personnes qui travaillent en clinique, pour la relation aux clients ou aux malades ; entre les uns et les autres pour ce qui concerne l'assurance dans le nouvel emploi, les manières de vivre les mêmes difficultés comme les problèmes de mémorisation etc. Contrastes qui ne manqueront pas de nous inviter à nouveau à ce "va et vient" entre les situations de travail et les individus particuliers qui s'y meuvent...

Il y a un facteur très important, sans lequel on peut supposer que certains individus n'auraient pu surmonter les difficultés éprouvées pour acquérir chez B une certaine confiance en eux. Il s'agit de la qualité de l'accompagnement dans les entreprises d'accueil. Cette "qualité" est due à une prise en charge traditionnelle des nouveaux arrivés, dont ont besoin les ex-A : travail en doublure, apprentissage sur le tas avec possibilité de recourir autant que nécessaire, notamment au supérieur hiérarchique immédiat. Ce mode d'apprentissage s'accompagne souvent dans les entreprises B d'une gestion bien pensée du personnel où se réalise une heureuse conjugaison de "paternalisme" et "modernisme" (réunions type "cercles de qualité" évoquées par certaines directions, pour "mettre les problèmes sur la table", attention aux "potentialités" de chacun dans un souci de gestion optimale des ressources humaines...).

Dans la plupart des cas, on constate que cette qualité d'accompagnement est rendue possible par la proximité et l'écoute hiérarchie-personnel, que permettent les entreprises de petite taille qui représentent la majorité des entreprises B. Ce type d'accompagnement, qui convient bien aux ex-A, en permettant de surmonter le "manque de sûreté" particulièrement handicapant pour certains, permet du même coup de réaliser les "transferts positifs" étudiés au chapitre 1 et d'élaborer des compétences nouvelles chez B (chapitre 3). On suppose bien sûr que cet accompagnement, parfois très patient devant des "blocages" répétés, est d'autant mieux consenti qu'ont été perçues par la hiérarchie proche et les collègues B, toutes les "qualités" que les ex-A transportent avec eux dans leur nouvelle situation de travail.

2.1. LE "MANQUE DE SURETÉ", "LA PEUR DE SE TROMPER" ET LE "BESOIN DE DEMANDER" : L'ATTACHEMENT A UNE NOTE D'APPRENTISSAGE TRADITIONNEL

C'est le cas de Madame B3 (vendeuse charcuterie supermarché, embauchée depuis sept mois environ au moment de l'entretien) qui illustre le mieux les éléments qu'on vient d'évoquer : manque de confiance pouvant fortement handicaper le travail B, surmonté petit à petit par l'établissement d'une relation de type compagnonnage avec sa chef de rayon qui lui apporte une aide très soutenue et compréhensive, des explications répétées autant que nécessaire.

Le discours de Mme B3 est d'ailleurs régulièrement ponctué par l'évocation simultanée de son manque de "sûreté" et du soutien indispensable que lui apporte sa supérieure. Enfin, nous le verrons également, ce manque de confiance, s'il relève parfois du "blocage inexplicable", s'inscrit plus largement dans une rupture très radicale avec A, à deux points de vue notamment : la relation avec les clients dont elle souligne bien le contraste que ça représente avec l'expérience A, et l'organisation entrecoupée de son temps et de son travail de vendeuse.

Ce cas permet d'établir, comme nous l'avons déjà fait au chapitre 1, une comparaison avec une ex-collègue au parcours professionnel très proche (Mme B11, ex-"CAF" aujourd'hui vendeuse en poissonnerie supermarché-), faisant ressortir la différence radicale entre deux individus.

Madame B3 aborde ainsi ses difficultés, une première fois spontanément, alors qu'on lui demande comment elle s'y prend pour l'ouverture du rayon qu'elle fait une fois par semaine :

- Et c'est elle (la chef de rayon) qui vous dit comment ?

"Ben au départ, mais enfin maintenant disons qu'on fait plus... Enfin je fais plus de moi-même quand même hein. Qu'au départ elle m'a beaucoup aidée hein (...) Je savais pas disposer dans un plat, je savais pas... Bon, accueillir le client, c'était à peu près simple, mais enfin il y a quand même une certaine diplomatie.. Bon ben que je n'avais pas à l'usine hein, l'usine c'était les machines, c'était tout hein, j'avais pas affaire à personne ! Donc elle m'a quand même appris pas mal de choses, sur la vente, sur la façon de disposer un plat, la coupe, couper le pâté, parce que c'est pas évident, enfin elle m'a appris... tout ce que je sais c'est grâce à Sylvie de toute façon."

(...)

"...Peut-être le plus dur pour moi c'était le contact avec la clientèle au départ (...). Bon ben parce qu'il y en a des plus ou moins rébarbatifs, c'est ce

qui a été un peu dur (...). Disons j'ai beaucoup appris à me taire parce que j'ai un caractère emporté un peu ! J'ai beaucoup appris à me taire, c'est tout, c'est ce qu'il y avait de plus dur pour moi. Former mon caractère."

... A propos de la difficulté de familiarisation avec les produits qu'elle vend :

"Oui, parce qu'on connaît pas tout hein ! Pour moi le jambon était un jambon, c'est vrai. Un pâté était un pâté ! (...) Donc quand on me posait une question, plutôt que de répondre une bêtise, je demandais à Sylvie."

- Donc, pour l'instant, pour passer les commandes, on vous dit : il y a telle commande à passer ?

"Voilà ! Sylvie m'a appris à ... elle est venue avec moi, puis elle s'est mise à côté pour expliquer comment il fallait faire."

(...)- Est-ce que vous faites appel encore beaucoup à Sylvie ou à vos collègues ?

"Beaucoup moins qu'au départ, mais je fais encore appel, il y a encore des choses que je ne sais pas."

- Mais vous voyez des moments où vous faites davantage appel à elle ?

"Je peux pas dire, il y a des choses... C'est-à-dire que c'est pas faire appel, c'est parce que je suis pas sûre de moi. C'est le problème que j'ai, j'ai pas de sûreté. Je suis pas sûre de moi. C'est le problème que j'ai, j'ai pas de sûreté. Je suis pas sûre de moi, donc je n'ose pas trop encore m'avancer à répondre. Je préfère demander."

- C'est quand le client demande quelque chose sur un produit ?

"Oui, que je suis pas encore sûre, je préfère demander que de faire une bêtise. J'ose pas encore non plus m'avancer à faire de la coupe. Je préfère demander. Enfin je ne sais pas comment expliquer, il y a certaines choses que je vois qu'il faut couper, mais il y a des choses que je ne suis pas encore vraiment sûre de moi."

- Qu'est-ce que vous voulez dire pas là.. La coupe ?

"Bon ben s'il y a un plat qui est presque vide, bon ben vu l'heure je ne sais pas encore s'il faut vraiment couper ou s'il faut laisser comme ça, ou... Je suis pas vraiment sûre de moi encore."

- Donc à ce moment là vous préférez demander.

"Oui je préfère demander. De toutes façons j'ai un tempérament comme ça, je préfère demander que de faire des bêtises."

(...)

- C'est surtout à elle (Sylvie) que vous demandez beaucoup de choses ?

"Oui, je préfère demander à elle, j'ai plus confiance en elle. Disons qu'elle a une façon de travailler qui s'accorde bien avec moi, donc je préfère lui demander."

L'importance du rôle de sa chef de rayon pour surmonter les difficultés rencontrées est encore soulignée par Mme B3 à propos des qualités requises pour l'emploi B.

- A votre avis, quelles ...qualités disons il faut pour être vendeuse ?

"Le bagout..et la patience (...). L'organisation, la patience, beaucoup d'organisation, beaucoup de patience."

- Qu'est-ce que vous appelez l'organisation ?

"L'organisation de travail. Disons que bon ben il faut pas jamais rester deux minutes sans rien faire. Dès qu'il y a un client qui est parti ou bien quelque chose, il faut tout de suite commencer à couper ou prévoir pour le rayon, toujours pour dire que le rayon ne sera jamais vide. Il faut toujours s'organiser quoi."

- Et ça a été difficile ?

"Oui, au départ je ne voyais pas le travail."

- Vous ne voyiez pas ce qu'il y avait à faire. Et comment c'est venu ? C'est parce qu'on vous a...

"Un peu à la fois. Sylvie, toujours Sylvie, elle m'a beaucoup aidée. D'abord je vous dis, je ne la remercierai jamais assez de toute façon. Elle m'a vraiment beaucoup aidée."²³

Et en effet, sa supérieure, dont le discours recoupe exactement celui de Mme B3 quant aux types de difficultés rencontrées (l'organisation et la relation aux clients), nous explique également à quel point il a fallu "tout lui montrer",

²³ Mme B3 souligne par ailleurs qu'elle a eu affaire à un accueil général "formidable", en insistant sur la "considération" qu'on lui a témoignée. Ca l'a "beaucoup aidée", dit-elle, alors qu'elle arrivait "un peu bloquée" comme stagiaire (dans le cadre de la convention de conversion) dans un premier temps : "...Bon ben on est que des simples vendeuses par rapport au directeur, au chef de rayon et tout ça.. Et la différence, on est vraiment accueillis à bras ouverts. C'est un accueil formidable. (...) J'étais même pas considérée comme une stagiaire. J'étais vraiment considérée... Puis une ambiance formidable !" Cette sorte d'"étonnement" devant la considération qu'on lui porte, n'est pas propre à Mme B3. D'autres le vivent ainsi également, d'autant que beaucoup, et surtout les femmes, soulignent par ailleurs qu'en "venant du textile", elles se sentaient "nulles" et n'imaginaient qu'on voudrait d'elles dans un autre secteur. Même les personnes qui ont une très forte personnalité et font preuve d'une grande assurance dans leur nouvel emploi, comme Mme B11 par exemple, avaient cette image d'elles au moment du licenciement et durant la recherche d'emploi.

«mais une fois qu'on lui montre, ben elle applique ce qu'on lui a montré», «mais une fois qu'on lui montre, ben elle applique ce qu'on lui a montré ». Elle relate même qu'alors que certaines difficultés importantes, comme l'organisation et la gestion des priorités, sont surmontées au moment de l'entretien, Mme B3 "bute" encore sur un "truc tout bête" ("remonter" la machine à découpe selon la présentation souhaitée des tranches : en tas, alignées...), mais qui l'empêche d'être autonome, c'est-à-dire de couper la viande ou le jambon, en vue du réapprovisionnement des plats, si elle est seule au rayon. Malgré des essais répétés, sa chef finit toujours par lui montrer comment s'y prendre, ce qui pose un problème important d'autant qu'en son absence, on l'a vu, Mme B3 ne fait appel à personne d'autre, ... sans compter, on va le voir, que le recours à d'autres n'est pas toujours possible.

Entretien avec la chef de rayon :

- Ca veut dire quoi remonter la machine ?

"Ben c'est-à-dire on peut aligner les tranches ou les mettre en tas. Alors pour les mettre en tas il faut juste un bouton, mais mettre un petit rond.. C'est.. Je sais pas comment on appelle ça... C'est..c'est un.. Comment ça s'appelle... C'est emboîter quoi, emboîter : elle arrive pas. Ce matin elle y est arrivée ! Elle a dit : "il va neiger !". 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 tout 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 elle est 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."

Ces explications de sa supérieure font bien écho aux propos de Mme B3, dans sa relation à l'apprentissage ("Elle a une manière de travailler qui s'accorde avec moi", "elle est venue avec moi, puis elle s'est mise à côté pour expliquer..."). Mais il faut souligner ici que cette attitude extrêmement patiente et compréhensive de la chef de rayon est motivée par l'attitude générale de Mme B3 dans son travail. Ce n'est qu'à la fin de l'entretien que cette motivation sera exprimée, alors qu'on lui demande son avis sur l'évolution possible de Mme B3, qu'elle imagine bien devenir chef de rayon à son tour plus tard...

"...Pas tout de suite. Mais par la suite, avec de l'expérience elle y arrivera, parce que ... puis elle veut en plus. Donc elle y arrivera."

- Ca vous paraît important qu'elle veuille ?

"Oh ben oui hein ! C'est plus agréable de travailler avec une personne comme ça, que quelqu'un..bon ben..pff ! qui est bien comme il est quoi, qui veut pas...c'est pas.. C'est même pas motivant pour nous quoi. 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 ? ...Quelqu'un qui arrive et qui regarde sa montre pour partir non! Tandis qu'elle bon ben elle veut apprendre des choses, elle veut faire plein de trucs. Donc..à la rigueur c'est beaucoup mieux de travailler comme ça hein."

On a déjà évoqué plus haut la différence entre Mme B3 et Mme B11, celle-ci faisant preuve au contraire d'une grande assurance dans son emploi de vendeuse en poissonnerie. Pourtant, Mme B11 souligne les mêmes contrastes difficiles avec A, notamment en ce qui concerne le "contact" avec les clients : vendre, dit-elle, n'entraîne pas du tout dans ses projets, c'était même l'idée qu'elle écartait entre toutes car "c'est trop le contact". Elle envisageait par contre de travailler dans un magasin pour s'occuper des rayonnages ("*ranger des boîtes, ranger ci, ranger ça*"..). Mais elle a tellement pris goût et si bien su contourner les difficultés rencontrées, trouver des "trucs" comme elle dit, pour plaire aux clients, qu'elle en arrive à être la "favorite" de ceux-ci, qui s'adressent maintenant de préférence à elle qu'au chef de rayon. Quant à sa première idée... : "...mais je vous jure que maintenant il ne faut pas me mettre à ranger des boîtes !"

La différence de rapport à l'emploi A et à son "utilité" pour B, peut-elle éclairer en partie cette différence d'aisance dans l'emploi B, que Mme B11 décrit d'ailleurs de manière très claire et didactique, tandis que Mme B3 en évoque difficilement et dans le "désordre" les différents aspects ? Les responsabilités syndicales qu'a eues Mme B11 contribuent sûrement à cette assurance dans l'emploi B et à son aisance avec les clients. D'autres particularités biographiques, auxquelles nous n'avons pas accès, contribuent sans doute également à ces différences observées, et nous aurions probablement permis de mieux "asseoir" ces deux hypothèses qui nous semblent importantes.

L'importance de ces données biographiques est attestée par le cas de Monsieur B10, ex-ouvrier polyvalent, aujourd'hui préparateur de voitures²⁴ chez un concessionnaire d'une grande marque. Lui aussi est "peureux", selon l'expression qu'emploie souvent le responsable du garage. C'est surtout lui qui insiste sur le manque de confiance et d'initiative de Mr. B10, sur la

²⁴ Monsieur B10 a d'abord été laveur de voitures dans un garage pendant un an. Pour y être embauché il a passé son permis de conduire. Il a été ensuite affecté chez le concessionnaire (filiale du garage) où il travaille depuis environ neuf mois au moment de l'entretien. La préparation consiste à effectuer différents contrôles sur des voitures neuves et d'occasion, remplacer éventuellement une vitre ou un pare-brise, monter un auto-radio, avant la livraison, qu'il effectue aussi, chez le client.

nécessité de "faire ensemble" plusieurs fois une opération avant qu'il l'entreprenne seul. Mais, ajoute-t-il, "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 doit provenir du fait qu'on a dû lui dire qu'il n'était pas capable", faisant ainsi allusion à son passé professionnel. Et ceci engendre "la peur de se faire engueuler" (car, "peut-être qu'il s'est fait engueuler avant"), le résultat étant que, contrairement à certains de ses ex-collègues, Mr. B10 n'ose pas "demander" directement au responsable, alors que c'est lui qui tous les jours détermine le travail de Mr B10. C'est donc le responsable qui se rend compte des difficultés à avancer (ou les mécaniciens qui viennent le lui dire) et qui lui explique.

Le responsable a toutefois bien repéré les situations particulières où Mr. B10 a des difficultés et replace donc celles-ci, en les relativisant, dans leur contexte B :

"Tout ce qui nécessite un emploi d'outillage spécifique est un peu difficile pour lui" ... "Mais chacun fait ce qu'il sait faire. Bon, lui au départ, il est là pour nettoyer les voitures, donc c'est déjà pas si mal."

On est donc là aussi en présence de cet accompagnement patient, compréhensif, et qui s'efforce de faire le partage entre les registres de difficultés : celles relatives à la nouveauté des tâches à effectuer et celles, plus générales, qui sont dues à une expérience et un apprentissage professionnels passés qui ont pu entamer la confiance en soi, entraver les initiatives etc. Mais là encore il s'agit d'un accompagnement motivé par un rapport au travail qui est apprécié :

"Mais nous on lui a fait faire tout de suite ou presque, les différents travaux de préparation de voitures. Mais attention, il y a aussi des gars qui sont embauchés pour le lavage et qui ne veulent pas faire autre chose. C'est une question de mentalité. Mais lui c'est l'inverse. Il n'a jamais dit non, ou alors c'est parce qu'il ne savait pas le faire."

Les propos de Mr. B10 rejoignent ici ceux du responsable. A la question de savoir comment il envisage son évolution dans ce garage, il répond, après avoir énuméré avec goût tout ce qu'il a l'occasion de faire chez B (de la petite mécanique aux courses, voire au ménage des bureaux au début) :

"Je ne sais pas. Ils me feront faire des choses que j'ai jamais faites. Toujours apprendre des choses nouvelles."

Par contre, s'il évoque les difficultés, ce n'est pas directement en termes de manque de confiance, mais, et c'est là que son histoire personnelle aurait été éclairante, son discours est parsemé d'allusions à un sentiment d'échec par rapport à l'école, à la "théorie". Il répète qu'il se sent incapable de s'aider d'un manuel en cas de difficulté, et ponctue nombre de ses phrases de : "si on me montre, je peux le refaire", traduisant là aussi un rapport à l'apprentissage tel qu'il l'a connu dès son entrée dans la vie active, chez A à

15 ans, et dont il ne peut se défaire. Et c'est quand il sort de ce même rapport chez B, qu'il évoque les difficultés comme de véritables blocages. Le montage des auto-radios en fournit un exemple :

"Non, si on me le fait voir, ça rentre facilement. Moi c'est la théorie, je suis pas bon, mais si on me fait voir, je peux le refaire. Même l'électricité, je sais monter un auto-radio. 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 qui est aujourd'hui "quelqu'un" alors qu'il n'"avait rien du tout", sonne comme une comparaison avec lui-même, où perce le regret de n'avoir pas parcouru le même chemin. Monsieur B10, en effet, ne se considère pas comme "quelqu'un" et cela semble être en rapport direct avec le fait d'avoir arrêté l'école à quinze ans. De ce fait, il aurait pris n'importe quel boulot dit-il, même les "poubelles":

"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 15 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 75, mais il y a beaucoup de choses que j'ai oubliées."

Ainsi les "indices" biographiques, montrent que les difficultés rencontrées et notamment le manque de confiance, ne sont pas exclusivement attribuables à l'expérience A "comme telle" : celle-ci contribue, "pèse" certainement sur les difficultés signalées dans ce chapitre. Mais elle s'imbrique simultanément dans l'histoire de chacun des individus rencontrés, exacerbant certaines "fragilités" dans certains cas, n'ayant pas d'incidence majeure dans d'autres, tout en pouvant s'avérer "utile" par ailleurs pour aborder de nouvelles expériences. Le tout donnant des résultats différents dans les contextes B, même lorsque ceux-ci sont proches.

L'exemple du rapport à l'école, à la formation et à l'apprentissage, sera repris plus loin (3.2), à propos d'autres ex-A, qui n'ont pas le même "vécu" de l'école, même lorsqu'ils l'ont quittée à 15 ans, et cherchent au contraire à mettre à profit les opportunités ouvertes par leur nouvelle expérience professionnelle, pour renouer avec la formation et formuler des projets à travers elle. Par contre, quelle que soit l'ouverture à la formation de type scolaire, on observe dans tous les cas une valorisation, une reconnaissance de l'efficacité de l'apprentissage au coup par coup, au gré des occasions et des besoins liés à la situation de travail. L'empreinte de l'expérience et de l'apprentissage A comme première expérience de travail à l'issue de la seule scolarité obligatoire, est, dans ce sens, évidente.

Ces caractéristiques, ouverture nouvelle à la formation chez B, valorisation de l'apprentissage au coup par coup et de même que le recours aux collègues qu'il suppose, du dépassement des difficultés qu'il permet, le tout dans un

contexte où la politique de gestion du personnel est une préoccupation importante de la direction de B, sont réunies entre autres par Madame B5 (agent de service hospitalier). Elle aussi évoque des moments très difficiles, dans les premiers temps chez B. Comme les autres, elle signale notamment le souci de ne rien oublier, la peur de se tromper. Mais elle le fait sur un autre mode, probablement parce que chez elle, plus encore que chez d'autres ex-collègues, est prononcé ce goût de découvrir des "choses sur tout" et que ça l'amène à formuler des projets de formation pour devenir aide-soignante :

"Je vous dirais que c'est un travail qui est beaucoup plus fatigant, stressant (que A) parce qu'on doit toujours rien oublier, toujours avoir le sourire bien sûr, c'est important pour le malade, c'est normal. Voilà, c'est ça, j'avais toujours peur de me tromper de numéro de chambre (et donc de ne pas donner les repas adaptés). Le premier mois j'ai eu un mois atroce, vous savez, même que je rêvais de numéros de chambres et tout. C'était terrible. Mais c'est un travail qui est beaucoup plus fatigant mais plus agréable. Parce qu'on apprend des choses sur tout, c'est vrai. Sur les maladies, sur tout. Mais c'est quand même plus intéressant qu'à l'usine, on est toujours bien propre, qu'à l'usine on était toujours sales, pleines de coton."

Mais, ajoute-t-elle : *"il faut pas avoir peur de demander quand on comprend pas (...) alors on apprend plus : on sait pourquoi cette personne (le malade) rentre au moins."*

Mme B5 craint d'autant moins de demander ("pour comprendre") qu'elle a pu apprécier cette volonté de l'aider de la part de sa chef de service et de la collègue avec laquelle on l'a mise en doublure au début (comme c'est systématiquement le cas lors de toute embauche, insiste le directeur de la clinique) :

"J'ai tourné avec une fille comme moi (ASH) ; et puis qui m'a tout expliqué, re-expliqué encore, avec beaucoup de patience d'ailleurs."

2.2. LES PROBLÈMES DE MÉMORISATION

De la même manière que le rapport au travail rencontré massivement chez les ex-A renvoie fortement à leur expérience A, la mention qui est faite par une majorité d'entre eux, des problèmes de mémorisation qu'ils ont rencontrés ou rencontrent encore dans leur nouvel emploi, invite également à interroger cette expérience, très longue et encore récente.

Les situations d'apprentissages nouveaux, comme c'est le cas de la plupart des emplois B, favorisent et requièrent directement un travail de la mémoire. Ce facteur peut déjà expliquer à lui seul cette mention récurrente et immédiate des problèmes de mémorisation, dès lors qu'est abordée la question des difficultés rencontrées dans les nouvelles situations de travail. La question est alors de savoir si l'expérience A, d'autant qu'elle s'est étendue sur de très longues années et a constitué pour la plupart des

intéressés leur unique expérience de travail, ne rend pas encore plus difficile l'adoption des démarches spécifiques auquel tout individu a recours, consciemment ou non, pour "faire travailler sa mémoire". Ceci éclairerait le caractère massif de leurs remarques à ce propos.

En effet, les emplois A, surtout pour les ouvriers et ouvrières qui ont été affectés tout le temps à la même machine, étaient essentiellement répétitifs et n'offraient que rarement, relativement à leurs durées, des occasions d'apprentissages nouveaux. Ils se prêtaient davantage au développement d'un certain type d'efficacité et de savoir-faire, de la maîtrise de la vitesse, des "tours de main" ou "trucs du métier", dont l'objectif est de rendre le travail moins pénible, de l'accepter en se l'appropriant, ou encore de s'en abstraire... Autant de choses qui relèvent d'un exercice différent de celui qui consiste, par exemple, à prendre des notes pour entraîner et "organiser" sa mémoire. S'organiser, comme le faisaient les bobineurs ou "continueurs à filer" pour surveiller les machines tout en suivant les cadences et en rattachant éventuellement le fil en cas de casse, ne fait pas appel aux mêmes démarches que "s'organiser pour retenir" comme le dit l'un de nos interlocuteurs, ce qui suppose avant tout d'avoir affaire à des situations nouvelles, où la masse d'informations à gérer est importante et diversifiée, comme c'est le cas des emplois B tenus par ceux qui mentionnent ce problème.

Le rapport entre le caractère nouveau des apprentissages et des informations à gérer, et le travail de la mémoire est présent dans le discours de Madame B6, dont on a vu que son travail de lingère comprend différentes facettes qui supposent une organisation rigoureuse de son travail, de son temps, ainsi qu'une coordination régulière avec les différents services et personnels de la clinique, et avec la société de location de linge. Autant d'aspects fort éloignés de la situation de travail A où elle était ouvrière sur continu à filer. On a vu également qu'elle maîtrise avec assurance son travail actuel. Néanmoins, tout comme nombre de ses ex-collègues interviewés, c'est d'emblée qu'elle mentionne le fait qu'il y avait "beaucoup de choses à retenir", lorsqu'on l'interroge sur les difficultés qu'elle a rencontrées chez B. Elle se réfère en particulier aux noms (et visages) des personnels auxquels elle doit remettre régulièrement leurs blouses.

"Ce qui m'a paru difficile, il y avait beaucoup de choses à retenir j'ai trouvé. J'avais beaucoup de choses à retenir ; il ne faut rien oublier. Surtout pour le bloc. Elles ont leurs blouses à leurs noms (les infirmières), mais je ne connaissais pas les filles, alors ça me trompait, je donnais les blouses d'une autre. Tout des trucs comme ça ; c'était pas méchant, mais j'ai trouvé ça un peu... Ca a été dur à rentrer."

Mais c'est probablement aussi cette maîtrise rapide de son emploi B qui fait qu'elle a déjà, au moment de l'entretien, un certain recul par rapport à cette difficulté, qu'elle relativise ainsi :

"Maintenant c'est tout, je connais tout le monde. Une fois que... C'est pas difficile, il suffit de rien oublier quoi, c'est tout. J'ai pas trouvé ça difficile (...). Mais au début, c'est vrai que ça paraît un peu ... Je disais je vais pas m'en sortir, je vais jamais y arriver. Et puis pour finir c'est simple. Et puis ça revient toujours au même dans le fond. On fait toujours les mêmes choses quoi."

Il est intéressant d'observer que c'est à propos des personnes qu'elle soulève le problème de la mémoire (retenir les noms des infirmières et les associer à leurs visages), alors que ses activités, qui sollicitent également la mémoire et semblent plus "complexes" ne lui posent pas de problème (savoir par exemple, à quel moment fournir à nouveau tel ou tel service, selon les besoins particuliers de chacun, en linge, draps, champs opératoires etc., et anticiper les besoins en question). La différence tient bien sûr au fait que dans ce dernier cas la mémoire peut être "aidée" et "organisée" en s'appuyant sur des méthodes de gestion plus ou moins simples, alors que pour retenir des noms et des visages, seuls l'accoutumance donc le temps (plus ou moins rapide selon les personnes) font office de "méthode". Si Mme B6 pense à mentionner cette difficulté déjà passée, c'est probablement parce que cette connaissance des visages et des noms, qui est un "exercice" courant dans la vie d'un individu, n'a jamais été aussi directement indispensable à son activité professionnelle.

C'est aussi la connaissance de "l'effectif" qui a semblé difficile à sa collègue Madame B5 (ASH dans la même clinique et ex-ouvrière de continu à filer également). Mais cela se rapporte aux patients et à leurs différents régimes alimentaires, puisque c'est elle qui distribue les plateaux de repas et qu'une erreur d'attribution pourrait être grave. Or ici, il existe des systèmes de contrôle et même, on l'a vu, un double fichier afin de réduire au maximum les risques d'erreur. La difficulté tient bien sûr au fait que la rotation des malades est importante. Quant à la forte anxiété qui lui est liée, outre qu'elle traduit le tempérament particulier de Mme B5, elle révèle aussi sa conscience aiguë qu'elle travaille avec des personnes, les malades ("une personne c'est plus important que du fil" dit-elle), avec lesquels elle a su adopter des relations d'écoute et d'attention très appréciées, et à propos desquelles elle développe un discours qui frappe par sa perspicacité.

Madame B5 fait à nouveau une comparaison simultanée avec A : en même temps qu'elle signale sa difficulté à "tout assimiler", elle la "positive" si l'on peut dire, en enchaînant :

"Avant il fallait rien retenir, c'était le travail à la chaîne, la tête elle travaillait pas. Tandis que là, ça fait du bien."

Les autres cas que nous mentionnerons ici, concernent essentiellement les difficultés à connaître et repérer rapidement les différents matériels qui sont manipulés quotidiennement dans l'exercice de l'emploi B.

On a déjà cité le cas de Monsieur B14, ex-gardien chez A et aujourd'hui manutentionnaire dans une usine de fabrication de peintures. Ce sont ses

supérieurs qui mentionnent sa difficulté à "emmagasiner" rapidement toutes les variétés de produits entrant dans la composition des peintures selon l'utilisation qui doit en être faite (plusieurs dizaines de pigments par couleur, différents types de liants selon la consistance prévue de la peinture, différents acides, etc.). Cette difficulté jugée par eux tout à fait normale puisqu'il considèrent qu'une bonne connaissance du millier de "produits" que cela représente en tout, nécessite deux années de familiarisation. Mais on se souvient aussi que c'est dès la deuxième ou troisième semaine qu'ils ont jugé que Mr. B14 ne serait pas autonome dans son premier poste occupé, la fabrication des peintures, donc dans la maîtrise des produits, composants et dosages adéquats. "Il ne sentait pas son travail" disent-ils. Nous avons tenté plus haut quelques hypothèses, en interrogeant la personnalité de Mr. B14, pour comprendre cette "erreur d'affectation". Un éclairage complémentaire peut nous être fourni ici, relatif à l'organisation et la concentration spécifiques que requiert le "travail de la mémoire", et que Mr. B14, préoccupé avant tout de "communication" et de relations "affectives", aurait du mal à mettre en oeuvre dans son travail. C'est peut-être ce que l'on peut entendre derrière l'expression "il ne sentait pas son travail"...

Les deux derniers cas (MM B2 et B7) que nous retiendrons pour illustrer cette question de "mémorisation", sont intéressants car ils établissent d'emblée la différence à leurs yeux essentielle entre A et B, parce que chez B ils ont affaire à du matériel. Lequel matériel leur pose justement des problèmes de mémorisation. "J'ai tout repris à zéro" disent-ils tous deux catégoriquement "car ici c'est du matériel". A les entendre, et à la différence de Mme B5, ce ne serait donc pas le mode de travail chez A (où la "tête ne travaillait pas" -Mme B5-) qui ferait la différence, mais l'objet de ce travail.

Monsieur B2 était bobineur chez A et est aujourd'hui chauffeur-magasinier dans une entreprise de location d'échafaudages. Son travail consiste à gérer quelques mille pièces d'échafaudages et à livrer sur différents chantiers les pièces nécessaires selon les types d'échafaudages, pour les récupérer ensuite, une fois la location terminée. C'est donc son travail de magasinier qui lui pose des problèmes de mémoire :

"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... Retenir un jour ou l'autre, puis le lendemain faut s'en rappeler hein !

- Pourquoi c'est difficile ?

"Après moi je vais faire des reprises sur les chantiers et je dois me rappeler de ce que je reprends, puisque j'ai des bons de reprise à faire et tout ça (...) Il faut retenir différentes choses, il faut s'organiser."

"..Enfin il y a des choses que je connais maintenant, donc quand je retombe dessus ça va."

C'est donc bien à la fois l'objet et le mode de travail qu'il implique qui diffèrent de chez A, puisqu'il faut "s'organiser" pour mémoriser et gérer correctement une quantité importante de matériels différents. Le facteur temps joue aussi son rôle, à côté de l'organisation, pour aider la mémoire et rendre la gestion plus aisée ("quand je retombe dessus, ça va.").

Monsieur B7 (ex-"continueur à filer", aujourd'hui sellier dans une entreprise de carrosserie) s'exclame quant à lui qu'il a "tout repris à zéro", que "c'est complètement différent", chaque fois qu'on émet l'idée que A a pu l'aider pour B (à propos de l'adresse, du doigté et de la méticulosité requises par les deux emplois). Il insiste sur la diversité du travail chez B où il doit tapisser des camions, autocars ou autres véhicules professionnels qui sont "chaque fois différents". En outre, le type d'habillement intérieur se fait selon la commande : on habille tout ou partie du véhicule (pavillon, tours de roue, banquettes s'il y en a, etc.). Les matériaux diffèrent également selon la commande (moquettes, PVC, simili cuir, toile...), et ils ne sont pas travaillés et fixés de la même manière (utilisation ou non d'arceaux, de ferrures...).

Le changement est d'autant plus profond qu'il passe d'un travail d'usine à un travail de type artisanal. Il insiste donc beaucoup sur son problème de mémorisation des différents matériaux, et en particulier des 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, sur un J9 c'est 39...").

Bien sûr, malgré la diversité des véhicules, des mesures standard existent car les mêmes types reviennent suivant la destination professionnelle (autocars de voyage, camions de la poste, camions mortuaires, etc.). Mais Mr. B7 n'est là que depuis cinq mois : l'impression qu'il a de changer sans arrêt est donc d'autant plus justifiée qu'il a fait pendant dix ans le même travail sur continu à filer chez A (les cinq premières années il était manutentionnaire et aide-premier ouvrier).

Pour pallier cette difficulté à mémoriser les cotes correspondant à chaque type de véhicule et d'habillage, il a toujours un petit carnet sur lui où il note les informations nécessaires, ce qu'il ne trouve pas commode : "Il faut essayer de s'en rappeler par soi-même", dit-il. De même, ses collègues et notamment son contremaître l'aident à dépasser ce problème : *"On peut demander tout ce qu'on veut, pas de problème (...) Il (le contremaître) explique jusqu'à tant qu'on a compris"*.

Ce qui laisse bien entendre que pour "retenir" les différentes informations mentionnées par l'intéressé, il faut en "comprendre" le pourquoi et le comment, donc les relier à d'autres informations (pourquoi ici des arceaux et pas là, pourquoi tel ou tel procédé de fixation et pour quel type de tapisserie, etc.). Le travail de la mémoire, qui s'applique à des objets tels que pièces, matériels et matériaux, s'inscrit donc ici dans un processus plus

large d'apprentissage d'un nouveau métier. On peut en dire de même pour Mr. B2 qui doit aussi, pour "retenir" les pièces à récupérer, assimiler que l'on trouve nécessairement (ou non) tels types de pièces dans tel ou tel type d'échafaudage. Il ne semble pas toutefois que le problème de mémoire des noms/visages (Mme B6) soit du même ordre : ici seul le temps (la familiarisation) semble jouer²⁵.

Revenons pour clore ce sous-chapitre, à la question posée plus haut, de savoir si A n'a pas accentué les difficultés de mémorisation rencontrées chez B. Si l'emploi A a permis de développer des savoir-faire et si, prise plus globalement, l'expérience A a permis de forger un rapport au travail qui s'est avéré utile pour l'adaptation et l'intégration à B (chap. 1), on peut considérer que, passée la phase d'apprentissage de l'emploi A, les ex-A n'ont plus eu l'occasion d'y rencontrer des situations nouvelles et de mettre en oeuvre des démarches d'entraînement de la mémoire. Et c'est l'adoption de telles démarches qui a dû s'avérer difficile pour certains ("s'organiser pour retenir") et amplifier leur sentiment de "tout reprendre à zéro", voire l'anxiété devant tout ce qu'il fallait "assimiler". Nombre d'entre eux, on l'a vu, considéraient leur ancien emploi comme une routine et, pour certains, comme un travail de robot dont ils ne retenaient que l'aspect répétitif et abrutissant ("la tête ne travaillait pas").

Il est évident par ailleurs que si l'on interrogeait aujourd'hui les mêmes personnes sur leurs emplois B, soit trois à quatre ans après leur recrutement, ils ne mentionneraient plus de la même manière ce problème de mémorisation. On peut même penser que certains ne le citeraient plus du tout, ne serait-ce qu'à titre de ...souvenir de difficulté. De même, les discours sur les emplois B, leur simple description, seraient différents, et les contrastes, très frappants au moment des entretiens, entre discours sur A et sur B s'en trouveraient atténués. Non pas que les emplois B seraient forcément vécus comme une routine répétitive comme l'ont été pour beaucoup les emplois A, car des différences intrinsèques demeurent, indépendamment du temps, entre travail à la chaîne et toute la gamme des emplois B. Mais, pour reprendre les analyses de *La Recherche*, lorsque le "nouveau" devient à son tour une pratique familière, une "concurrence" s'instaure dans la mémoire entre le nouveau et l'"enfoui" (l'activité passée) : les détails de la nouvelle activité sont moins relatés et ceux de l'expérience passée reviennent davantage à la mémoire.

Or au moment des entretiens, c'est précisément ce décalage que nous avons saisi. Dans la majorité des cas en effet, B est décrit de manière très didactique, le pourquoi et le comment de chaque facette de l'activité est souligné, commenté ("je fais ceci de cette manière, parce que...") -souvent avec un plaisir évident- car B relève encore de l'apprentissage : tout se passe comme si les individus se le "représentent" - en détail et globalement- au fur

²⁵ Cf. le mémoire spécial de *La Recherche*, consacré à «La mémoire», juillet 1994, qui met en rapport mémoire et apprentissages nouveaux et analyse la spécificité de la mémoire des visages par rapport à la mémoire visuelle en général. La mémoire des visages suppose l'association à des noms ou des indices biographiques.

et à mesure de la description qu'ils en font. A l'inverse, les discours sur A sont de deux ordres, voire trois, ayant en commun l'absence de détail et, la plupart du temps, d'explication : soit l'individu se situe dans le processus de travail et signale les objectifs à atteindre à son niveau, soit on a affaire à une description, sans explication, des opérations successives et répétitives, qui évoque bien ce travail de robot tant décrié par certains, soit enfin les individus -surtout pour ceux qui rejettent fortement A après coup- refusaient ou se sentaient incapables d'en parler.

Indépendamment de la rapidité avec laquelle les différents individus surmontent les divers problèmes de mémoire rencontrés, s'il est donc évident que la nouveauté même de B peut les confronter à ces difficultés, on est en droit de penser que l'expérience A, l'organisation du travail et le caractère répétitif de celui-ci, ont pesé de tout leur poids pour les souligner, les intensifier.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

LE rapport au travail forgé par l'expérience A, constitue donc un "héritage mitigé" au regard de l'adaptation et de l'intégration dans les différentes situations B. S'il a aidé positivement les ex-A à se faire très vite accepter par leur nouvel entourage, c'est indirectement qu'il les a aidés à surmonter certaines difficultés rencontrées, comme le manque d'assurance et la crainte, souvent conjuguée, de prendre des initiatives notamment. En effet, c'est parce que leur attitude au travail (sérieux, endurance etc.) sont particulièrement appréciés des hiérarchies B, qu'ils ont trouvé aide et compréhension de la part de ces dernières. Mais c'est de ce même rapport au travail forgé chez A que procèdent également les difficultés qui ont rendu cette aide et cet accompagnement absolument indispensables pour certains. On pense en particulier à cette "peur de se tromper", de prendre des initiatives (strictement interdites pour les ouvriers A), ce "besoin de demander" associé à cette relation à l'apprentissage comme "application" et répétition de ce qu'on nous "montre", comme besoin de "faire ensemble" une ou plusieurs fois avant de "faire seul". Parallèlement, le travail A, à la chaîne pour beaucoup, répétitif pour presque tous les individus rencontrés, et exercé sur de longues années dans le cadre de cette organisation taylorienne où toute initiative était proscrite, les a "deshabitués" à être confrontés à des situations nouvelles, nécessaires pour aborder différents registres de l'(auto)-organisation du travail, dont ceux qui sollicitent l'entraînement et l'organisation de la mémoire. Les savoir-faire développés chez A sont à cet égard de peu de secours, car ils ont été élaborés justement dans et pour (supporter ?) la répétition, et non pas face à des situations nouvelles.

Ainsi, si les ex-A ont su tirer profit, pour s'intégrer et s'adapter à leurs nouveaux emplois, du rapport au travail décrit au chapitre 1, celui-ci, parce qu'il procède non seulement d'une "culture du travail" mais aussi, simultanément, de modalités et d'une organisation de travail propres à l'usine A et à l'époque qui l'a vu naître, dévoile toutes ses limites à travers le type de difficultés dont nous venons de rendre compte.

CHAPITRE III

3. LES COMPÉTENCES, DÉSIRES, PROJETS, RÉACTIVÉS OU RÉVÉLÉS PAR LA NOUVELLE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Nous avons suggéré en introduction et au chapitre 1, que les compétences ou dispositions élaborées chez A et "transférées" ou mises à profit sur des modes différents chez B, peuvent être considérées comme étant révélées par la rencontre avec B. Ceci vaut a *fortiori* pour les capacités qui n'ont pas trouvé à s'exprimer chez A et dont les emplois B, d'autant qu'ils rompent radicalement avec A, constituent le terrain de mise en oeuvre.

Nous ne saurions proposer ici d'analyser tous les aspects (et leurs interactions) des emplois B qui, dès lors qu'ils ont fait l'objet d'apprentissages nouveaux et d'une adaptation réussie, sont autant de "compétences révélées" ou réactivées. Cette analyse, pour être menée à bien, relèverait comme on l'a déjà dit, d'une approche ergonomique qui n'est pas la nôtre. Notre démarche visera plus modestement à observer ceux de ces aspects qui font l'objet d'une maîtrise particulièrement réussie de la part de certains ex-A rencontrés, révélant des capacités fortes, insoupçonnées ou enfouies.

Certains indices peuvent éclairer la mise en oeuvre de ces capacités, tels que les activités hors travail, une expérience professionnelle antérieure à A ou encore l'exercice de responsabilités syndicales chez A. C'est pourquoi nous parlerons de compétences "réutilisées" ou "réactivées" chez B et qui n'étaient pas sollicitées par l'emploi A. Les compétences "révélées" sont celles pour lesquelles aucun de ces indices "objectifs" ni aucun élément des discours recueillis ne permet de les soupçonner.

Le titre de ce chapitre évoque également la révélation ou la réactivation de projets ou désirs. Il s'agit notamment de projets de formation, en vue d'une évolution professionnelle, chez B ou à plus long terme, qui s'expriment fortement dans certains discours recueillis. Là encore nous parlons de "réactivation" lorsqu'il s'agit pour les intéressés du désir de renouer avec une formation antérieure à A (ou suivie chez A). Désirs "révélés" lorsque c'est la situation B qui suscite de tels projets de formation, alors que l'école est loin derrière et qu'aucune formation n'a été suivie chez A. Ce rapport positif à la formation n'est pas général aux ex-A et détonne même très fortement en comparaison d'autres attitudes, très rétives à la formation, observées chez certains reclassés rencontrés. Si nous l'incluons dans le présent chapitre c'est parce qu'il induit -ou s'explique par- un rapport à l'emploi B, une manière de l'investir, faite de curiosité et de volonté d'en savoir toujours plus, qui se traduit en un déploiement de capacités témoignant d'une appropriation sûre de l'emploi et dessinant les possibilités d'une évolution

professionnelle, que celle-ci soit ou non explicitement visée par les individus ou inscrite à l'ordre du jour de l'entreprise B²⁶.

Nous nous sommes attachée dans les chapitres précédents, pour appréhender les "transferts positifs" ou les difficultés dans le passage de A à B, à repérer les indices de rupture ou d'"écho" d'une situation à l'autre. Ce chapitre va nous faire entrer plus systématiquement, pour saisir certaines des compétences qui s'attachent à l'expérience B (indépendamment de A), dans les descriptions et discours relatifs aux emplois B (ou à certains de leurs aspects), de la part des individus concernés et de leurs supérieurs hiérarchiques.

3.1. DES COMPÉTENCES GESTIONNAIRES ET RELATIONNELLES RÉVÉLÉES POUR CERTAINS

Nous l'avons dit en introduction du présent chapitre : la nouveauté même des emplois B, et surtout la rupture que la plupart d'entre eux introduisent par rapport aux emplois et à l'usine A, supposent la mise en oeuvre de compétences non exprimées, non sollicitées ou suscitées par A. Confrontés à des organisations, des contenus et des rythmes de travail radicalement nouveaux par rapport à A, on observe en outre que les ex-A sont, à quelques exceptions près et à des degrés divers, "responsables" de leur travail chez B. C'est-à-dire qu'ils doivent l'organiser, gérer leur temps/le temps de leur travail, selon des priorités non dictées ou rythmées par un moyen de travail (la machine), mais analysées, testées par l'individu. Ils doivent aussi se coordonner éventuellement avec d'autres, et prendre, pour tous ces aspects, les initiatives nécessaires. C'est là selon nous que s'opère et s'exprime le plus radicalement la rupture avec A.

Ainsi, si nous observons systématiquement sous cet angle (organisation-gestion du travail et des relations professionnelles requises) les ex-A dans leurs nouveaux emplois, nous serions en mesure de décrire les compétences gestionnaires et relationnelles qu'ils mettent chacun en oeuvre selon des configurations différentes, et de dire que ces compétences n'ayant pu être élaborées chez A où elles n'avaient pas de (leur) "place" (sinon de manière "dérobée"), leur réalisation en a été favorisée par la situation B.

Mais nous ne procéderons ici qu'à des illustrations spécifiques à différents titres. La première caractéristique des deux cas que nous allons évoquer (Mmes B5 et B6) concerne l'absence totale, tout au moins dans les repères et informations dont nous disposons, d'indices permettant de répondre à des questions telles que : "Les capacités ou compétences déployées chez B ont-elles émergé ailleurs (que chez A et B) ? Ont-elles été exercées sous d'autres

²⁶ Nous n'en déduisons pas que ceux qui sont réticents à la formation s'approprient moins complètement leur emploi ou sont moins susceptibles d'y connaître une progression. En témoigne le cas de Mme B6 (lingère dans une clinique), qui se trouve "trop vieille" pour suivre une formation, mais qui fait preuve d'une maîtrise remarquable de son emploi B et pour laquelle son directeur envisage une évolution notable car, dit-il, "on n'est pas au bout de ses capacités."

formes dans d'autres circonstances ? Des indices biographiques et/ou professionnels peuvent-ils en rendre compte, les éclairer, les laisser ?". En l'absence de tels indices, nous parlerons pour ces deux cas de compétences "révélées" par l'emploi B et nous donnerons, pour des types de compétences proches, des exemples d'autres cas pour lesquels nous pensons disposer d'éléments d'éclairage, d'"indices explicatifs" antérieurs à B et extérieurs à A. Les cas de Mmes B5 et B6 sont également spécifiques par le fait que les capacités qu'elles mettent en oeuvre chez B sont non seulement "révélées" par ce nouvel emploi, mais qu'elles sont déjà parfaitement maîtrisées. C'est en particulier l'aspect relation au malade que nous observerons chez Mme B5 et, pour Mme B6, la gestion du poste lingerie dont elle a, de fait, la responsabilité.

Nous avons essayé au chapitre 1 de saisir, à travers le rapport au travail forgé dans son expérience antérieure, les éléments qui ont pu aidé Madame B5 (aujourd'hui agent de service hospitalier) à s'adapter à son emploi B et à s'intégrer à l'entreprise B. Ceci, malgré le rejet que celle-ci conçoit par rapport à l'emploi A, malgré la rupture indéniable entre A et B, et enfin malgré nos propres interrogations quant à la relation (le "transfert" ?) qu'on peut établir entre le sens du collectif et de la solidarité acquis chez A et les capacités nécessaires au travail d'équipe chez B (coordination avec différents personnels et services). L'interrogation quant à un tel "transfert" devenait bien plus nettement dubitative à l'évocation des qualités spécifiques que requiert la relation au malade et pour laquelle Mme B5 s'avère particulièrement compétente (et appréciée), comme en témoigne la finesse de son propre discours à ce propos, et ce que nous en dit sa supérieure hiérarchique. Nous doutions en effet de "l'impact" du sens de la solidarité développé chez A, sur cette qualité de la relation au malade, et ce d'autant plus que Mme B6, qui travaille dans la même clinique que Mme B5, n'a pas (lorsque l'occasion s'en présente) cette même qualité de rapport avec les malades alors qu'elle a la même expérience A et que son sens du collectif s'exerce par ailleurs chez B. C'est pourquoi aussi nous avons opté de développer ici cet aspect des compétences de Mme B5 "révélées" par B, les autres étant davantage sollicités par l'ensemble des emplois B, et tenant à l'univers radicalement nouveau qu'ils représentent par rapport à A en termes d'organisation et de gestion du travail.

Nous avons déjà noté que Mme B5 utilise le plus souvent la première personne du pluriel ("nous" ou "on") pour décrire ses emplois A et B, ce qui peut évoquer un attachement particulier à l'inscription dans le collectif de travail. Mais la conception de la relation au malade à laquelle son expérience actuelle l'a conduite, et l'investissement personnel et affectif qui s'ensuit, l'amènent à prendre fortement position à la première personne (du singulier).

Après qu'on ait fait le tour avec elle des différents aspects de son travail à la clinique, nous procédons à quelques questions de relance, à l'occasion desquelles elle aborde exclusivement le rapport au travail qu'exige le "milieu hospitalier", au centre duquel se trouve le malade.

- Et puis vous voyez des choses qui sont importantes à faire ou qui demandent plus d'attention que d'autres dans l'ensemble du travail ?

"Les malades, les personnes qui sont nourries par une sonde. Des gens souvent qui ont besoin -la plupart, pas tout le monde- qu'on leur parle beaucoup malgré qu'ils ne peuvent pas nous répondre. On les reconforte beaucoup surtout je crois. Je crois que c'est des malades qui ont besoin de beaucoup de reconfort. Et surtout les malades qu'on sait qu'ils sont en phase terminale, c'est-à-dire qu'on sait qu'ils vont décéder. On essaie de les soigner du mieux qu'on peut jusqu'à la fin. Sans leur faire comprendre, leur faire savoir qu'ils en ont plus pour longtemps. Je crois que c'est ça le plus important. On a besoin d'être plus souvent dans leur chambre je trouve. Parce que... Il y a une dame qui est restée deux mois et demi. C'est une dame qui... elle nous a tous attachés à tous niveaux, et puis cette dame est décédée. Et malgré tout elle se plaignait jamais, elle montrait pas qu'elle souffrait. Cette dame elle m'a beaucoup marquée. C'était une dame très bien. C'est des malades on décide d'être plus souvent dans leur chambre quand on peut. Si on a cinq minutes, on essaie d'y aller, on essaie de leur parler un petit peu. C'est beaucoup, c'est beaucoup pour eux et pour nous c'est rien du tout."

- Donc ça c'est important...

"Ah oui, pour moi je trouve que c'est beaucoup."

- Pour quelqu'un qui commencerait votre travail ici, qu'est-ce qui serait le plus difficile ?

"Si c'est une personne qui n'est pas patiente, si c'est une personne -je dis les qualités comme les défauts-, si c'est une personne qui n'est pas patiente, si c'est une personne qui est pas gentille avec les malades, qui observe pas tout, je trouve qu'elle a rien à faire dans le milieu hospitalier."

- Oui...

"Moi, personnellement, je trouve qu'elle a rien à faire dans le milieu hospitalier."

- Ca veut dire quoi, "qui observe pas tout" ?

"Ben le comportement du malade, je trouve que...-parce que de toute façon, ça on s'en rend compte qu'il y a des malades qui vont vous parler plus que d'autres, je sais bien que souvent quand c'est tard on n'a pas le temps, même si on voudrait, avec la meilleure volonté du monde... Mais quand même, justement, surtout si c'est des gens qui ont pas du tout de visites, moi personnellement je le fais, surtout quand je vois que c'est des gens qui ont pas du tout de visites, ben je leur mets un petit dessert en plus. C'est des petites choses que moi je fais. Alors on commande une crème en plus, ou alors quand c'est un petit enfant qui est tout seul, c'est rare que ça arrive mais c'est déjà

arrivé, qui avait pratiquement pas de visites, on demande des biscuits en cuisine, mais même on le dit, on dit que c'est pour tel petit garçon, tel numéro de chambre. Une crème, un petit chocolat, c'est tout des petites choses comme ça. Je trouve qu'il faut vraiment faire attention. Si c'est une personne qui est là, elle dit je viens pour travailler, bon, faut que j'aie mon salaire, non, je trouve que cette personne-là, elle a rien à faire dans le milieu hospitalier."

Le directeur de la clinique et la supérieure hiérarchique de Mme B5 insistent également de leur côté sur la grande importance de la relation avec les malades et sur les qualités de Mme B5 à cet égard.

Le directeur : *"Elle (Mme B5) est agent de service, c'est elle qui va amener les repas, qui va..., qui a toujours un mot pour les patients (...). Lorsque quelqu'un arrive (i.e. un malade), la première personne qu'on rencontre à part l'administration, ce sera par exemple Mme B5."*

La supérieure hiérarchique : *"La première personne qui voit le malade c'est l'agent de service. Le premier accueil. Donc ça c'est très très important." Pour elle, c'est là que Mme B5 est le plus à l'aise, dans les relations en général (elle est "conciliante, disponible, courageuse") et en particulier avec les malades, car dit-elle, "elle maîtrise bien ses gestes". "Oui, quand elle voit quelqu'un dans un lit avec une perfusion, elle arrive pas comme un boulet de canon. Elle est discrète pour pas faire de bruit. Quand elle voit qu'un malade est pas bien et que l'infirmière est partie de sa chambre, elle va tout de suite chercher l'infirmière. C'est quelqu'un qui voit, qui est humain. Il ne faut pas sortir de Saint-Cyr pour voir que quelqu'un va pas bien à côté de soi."*

C'est cette attention au malade, si finement décrite par Mme B5, qui semble donner sens à toutes les opérations et activités décrites (de la distribution des repas au nettoyage des chambres) et éclaire sa volonté de comprendre son travail, d'en apprendre davantage et de devenir aide-soignante grâce à la formation, "quitte à se faire aider par la famille pour les maths". Et **c'est ce sens qui est véritablement révélé** à Mme B5, qui fait éclater le contraste avec son rapport à l'emploi A. En effet, alors qu'auparavant, avoir un travail et faire partie d'un collectif de travail semblaient pour elle avoir un sens en eux-mêmes, malgré le rejet qu'elle conçoit après coup de son emploi A, c'est une exigence nouvelle par rapport au travail qu'elle développe chez B : en faire une source d'enrichissement personnel. Et c'est de cette expérience nouvelle du travail que s'élaboreront ses projets d'évolution professionnelle et de formation -alors qu'elle a quitté l'école très tôt, après son CEP, et qu'elle n'a jamais suivi de formation par la suite-, projets favorisés il est vrai, par la politique de la clinique en la matière, ainsi qu'on le verra au point suivant .

D'autres ex-A rencontrés ont également affaire, dans leur emploi B, à ce mode de relation à autrui, très spécifique et tout à fait nouveau par rapport à A. Il s'agit on l'a évoqué, des vendeuses de supermarché qui, elles aussi, ont à faire preuve de tact, diplomatie, patience, écoute etc.. vis-à-vis de leurs clients. Il existe bien sûr des différences indéniables entre le rapport au

malade et le rapport au client, notamment par le fait que le malade est en quelque sorte "dépendant" du personnel soignant, lequel doit alors faire preuve d'autant plus de compréhension, (il faut être "humain" pour reprendre le mot de la supérieure de Mme B5). C'est différent avec le client qui peut partir s'il n'est pas content et qu'il faut par conséquent "séduire", mais vis-à-vis duquel il faut d'autant plus faire preuve d'une capacité d'adaptation... à sens unique. On peut donc penser que malgré ces différences les deux situations supposent par certains aspects la mise en oeuvre de compétences proches²⁷. On a noté également que c'est surtout Madame B11 (vendeuse au rayon poissonnerie) qui a su développer tout un "art" vis-à-vis des clients qui s'adressent de préférence à elle aujourd'hui, alors que Madame B3 (vendeuse au rayon charcuterie) mentionne qu'elle a dû "apprendre à (se) taire", c'est-à-dire surtout à réfréner son impatience devant les clients difficiles. Or, si la relation avec les clients est tout aussi nouvelle pour elles que l'est la relation avec les malades pour Mme B5, on peut faire l'hypothèse que Mme B11 a été aidée ici par son expérience syndicale, c'est-à-dire en particulier par son expérience de la parole et de la négociation. Il s'agirait donc davantage pour elle d'une "réutilisation", "réactivation" ou encore d'une adaptation de compétences acquises en dehors ou à la périphérie de son précédent emploi.

Les compétences de Madame B6 qui nous semblent être "révélées" par B se rapportent à la responsabilité quasi-totale qu'elle a du poste de lingerie, et dont la gestion suppose une vue d'ensemble et au jour le jour des besoins des différents services, et une coordination très régulière et rigoureuse avec la société de location du linge. Si, comme nous l'observons plus haut, tous les emplois B révèlent chez les ex-A des capacités gestionnaires car ils impliquent des degrés divers de responsabilité qui représentent une rupture par rapport à A, Madame B6 est à nos yeux la seule qui assume une responsabilité aussi importante de manière aussi radicalement nouvelle. Les deux autres cas où est exercée une responsabilité comparable, concernent des ex-A (Mme B11 et Mr. B13) dont on peut penser qu'ils réutilisent des compétences développées dans leurs activités syndicales notamment.

Pour aborder les compétences de Mme B6 nous allons nous appuyer principalement sur le discours du directeur de la clinique. Parmi les responsables B interrogés, c'est en effet pratiquement le seul qui présente à la fois une description du travail de l'intéressée et une analyse des compétences requises. Ce qui donne une cohérence à cet autre aspect du discours du directeur, relatif à sa politique de gestion du personnel dont nous donnerons également un aperçu. Madame B6 donne quant à elle une description très didactique de son travail, -où sont précisés et illustrés systématiquement le pourquoi, le quand et le comment de toutes les tâches

²⁷ Un article de Jean Gadrey intitulé « Les relations de service et l'analyse du travail des agents » (*Sociologie du Travail* 3/94) aborde les « compétences relationnelles » des « agents » comme point commun des différents cas de figure que recouvrent les emplois de service... Mais, on vient de le voir, d'une part il ne s'agit pas toujours du même type de « relation », donc des mêmes « compétences relationnelles » d'un emploi de service à l'autre ; d'autre part, les cas de Mmes B5 et B6, dans leur différence de rapport aux malades, nous rappellent qu'on ne développe pas forcément les mêmes compétences, y compris dans la même entreprise.

qu'elle entreprend-, qui rend compte aussi de la maîtrise qu'elle en a et reflète bien sa manière rigoureuse de travailler.

Le début de notre entretien avec le directeur de la clinique porte sur l'activité de celle-ci, les différents services et leur organisation, l'organigramme (nombre de salariés, personnel médical, personnel administratif, personnel d'entretien). On l'interroge ensuite sur les deux ex-A embauchées, en commençant par Madame B6. Une des premières questions porte sur "les circonstances" de l'embauche de celle-ci. Le directeur nous explique qu'elle a d'abord été embauchée pour remplacer une cuisinière qui était en congé de maladie, pendant trois semaines ou un mois.

"... Et puis lorsque la personne qu'elle remplaçait (à la cuisine) est revenue, eh bien on avait eu l'occasion d'apprécier Mme B6 pendant quelques semaines. On disait, c'est vraiment quelqu'un de bien. Et nous avons notre lingère qui allait nous quitter. (...) et donc on a vu que Mme B6 était tout-à-fait l'élément qu'il nous fallait. Et puis en fait ça s'est fait aussi rapidement que ; elle est devenue notre lingère. (...)

"... Et donc lingère, on a tout de suite compris qu'elle connaissait, d'abord qu'elle savait travailler. C'est pas plus mal, c'est même très important : qu'elle avait du bon sens. Donc ce poste de lingère, c'est tout-à-fait ce qu'il nous fallait. Quelqu'un capable de mener, parce que quand on dit lingerie, le linge n'est pas fait ici, il est sous-traité. Donc c'est quelqu'un qui va réceptionner, qui va passer des commandes en fonction de l'activité de la clinique. S'il y a énormément d'interventions il va falloir qu'elle prenne l'initiative de se dire : 'il faut que j'augmente mon stock ou au contraire que je réduise en période de vacances.' Elle a très bien compris tout le système de la facturation. En fait elle est l'interlocuteur unique avec la société avec laquelle nous sous-traitons."

- Quand vous dites "elle a compris le système de facturation", par rapport à l'activité commande, là je ne vois pas bien...

"Nos prix, c'est en fonction du linge qui est lavé. Vous allez avoir beaucoup d'interventions (chirurgicales), vous allez utiliser davantage de champs opératoires. Alors sans vouloir dire du mal de toute autre lingère, une des solutions de facilité consiste à avoir un stock de linge énorme et comme ça on est tranquille j'allais dire."

A travers les exemples que nous livre alors le directeur, on mesure d'autant mieux la rigueur (et l'imagination) avec laquelle Mme B6 gère ses différents stocks de linge, qu'il en résulte pour la clinique une économie notable sur ce poste de lingerie.

"...Il y a les casaques, ce sont les blouses. Il y a mille et une choses. Il y a énormément de matériel, il y a beaucoup de produits (de lingerie) et donc tout ça c'est à elle de le gérer. Les draps par exemple, on pourrait très bien avoir un stock énorme de draps. (...) elle a pu prendre certaines initiatives au

niveau des draps justement, des taies d'oreillers. Bon bah, avant c'était deux oreillers par lit, bien souvent c'était deux taies par oreiller, vous imaginez. Et puis tout ça c'était changé tous les jours. Vous imaginez ?! Un stock énorme ! Bon bah une idée simple c'était de changer ou les oreillers ou les enveloppes d'oreillers. Parce qu'on avait... en fait les anciennes personnes (i.e. les lingères précédentes) faisaient ça parce qu'on voyait les rayures de l'oreiller à travers la taie ; c'était pas très joli. Donc doubler le tour. Elle a trouvé un tas d'organisations pour faire en sorte de réduire les coûts, ce qui est énorme. Elle est vraiment partie prenante de l'activité. Et le résultat, tout en ayant une activité qui aurait augmenté de près de 20 % en un an et demi, le poste lingerie a diminué."

- L'activité de la clinique ?

"Oui, on tourne beaucoup plus. les patients restent de moins en moins longtemps hospitalisés, donc nos blocs opératoires tournent beaucoup plus, ce qui fait un chiffre d'affaires conséquent etc. C'est pour la petite histoire mais auparavant nous avions en moyenne 45000 F de location de linge, de ce poste lingerie. Donc avec une augmentation d'activité de plus de 20 %, aujourd'hui il (le poste lingerie) est ramené autour de 30.000 F. Donc vous voyez que... Mais ça suppose une gestion au quotidien, ça suppose de coller réellement avec la réalité de ce qu'il se passe. Alors elle tourne très régulièrement, elle va au bloc opératoire, c'est elle qui remplit les armoires quand elle estime qu'il faut les remplir et non pas en mettre cinquante en disant comme ça je suis tranquille."

- Mais comment elle appréhende cette réalité ?

"Elle est au contact de tout le monde ... Mais de toutes façons maintenant je crois qu'elle le fait presque inconsciemment. Elle a photographié les choses, elle sait exactement comment ça se passe. En plus, elle participe au départ des gens donc elle sait combien de gens sont partis, elle sait fatalement, c'est elle qui va refaire les lits des chambres des sortants. Tout ce contact, j'allais dire elle arrive à appréhender beaucoup mieux la mouvance de la clinique."

Cette bonne appréhension des mouvements de la clinique lui permet de bien se coordonner avec la société de location du linge et notamment avec le livreur qui vient la voir deux fois par semaine :

"Livreur qui n'a affaire qu'à elle. C'est elle qui contrôle ce qu'on lui amène, qui a contrôlé ce qu'elle a envoyé au nettoyage. Elle a noté tout ça. Il faut que les choses correspondent, il faut qu'elle retrouve son linge. C'est un boulot très varié. C'est elle qui va penser à commander des blouses pour les infirmières enceintes, c'est elle qui va penser à les retourner parce que ces infirmières nous ont quitté pour un congé de maternité. Nous n'avons pas besoin de stocks de blouses inutiles."

L'importance du poste de Mme B6 est soulignée par le directeur alors qu'on lui demande s'il pense que A l'a aidée dans ses fonctions actuelles. Il a alors

une remarque intéressante car, après avoir répondu qu'il ignorait si c'était le cas, il semble ne pas imaginer que l'entreprise A n'ait pas suscité ou favorisé l'émergence de telles compétences chez Mme B6... à moins dit-il, que cela soit "inné" :

- Vous savez qu'elle était ouvrière en filature. Pensez-vous que l'expérience qu'elle a acquise dans cet autre milieu professionnel l'a aidée ?

"Je ne sais pas. Une chose est sûre, enfin moi je le vois comme ça, maintenant elle, elle verra ce que ça lui a amené sur le plan purement professionnel, moi je vois que c'est quelqu'un qui sait travailler, qui est rentable en deux mots. C'est pas péjoratif ou quoi que ce soit : c'est quelqu'un qui sait vraiment travailler. Alors qu'est-ce qu'elle a appris chez A, je n'en sais rien. Est-ce que là aussi il y avait un système de motivations pour que l'entreprise fonctionne et que les salariés participent réellement à l'entreprise ? Je pense que oui, ou alors c'est inné chez elle. Je n'en sais rien. Elle a tout de suite pigé que c'était un des maillons de notre entreprise. Et puis elle a un poste qui est relativement clé : elle s'est bien rendu compte aussi que si un jour elle ne fait pas son travail -ce qui n'est jamais arrivé et n'arrivera pas- mais imaginons qu'elle se retrouve en rupture de linge parce qu'elle n'a fait ses commandes à temps, qu'elle n'a pas tenu compte d'une activité ou quoique ce soit, elle sait pertinemment qu'au bloc opératoire se posera des problèmes. Les chirurgiens n'auront pas de casaques, ces espèces de tabliers, n'auront pas de champs opératoires, pas de ceci, bref, mille et une choses, et ça je crois qu'elle en est très consciente. Elle a un poste très très important. Et qui est lié, alors là elle vous montrera, toute la partie stérilisation, parce que du coup la stérilisation se fait avec elle, dans sa lingerie, donc elle voit en même temps les stocks qu'on a d'avance, le linge stérile, etc."

La suite et fin de l'entretien à propos de Mme B6 sont l'occasion pour le directeur de résumer les compétences de cette dernière, à travers l'évolution professionnelle qu'il envisage pour elle, étant donné l'organisation de la clinique, les changements déjà intervenus depuis qu'il en a la direction et ceux qu'il entend encore mener.

Arrivé dans cette clinique comme premier directeur à temps plein, deux ans et demi avant notre entretien, sa première initiative a consisté en un premier bilan qui a montré

"en fait qu'on n'utilisait pas toutes les potentialités de cette clinique. C'est ce qui explique cette augmentation de chiffre d'affaires, d'activité et de mise en route de nouvelles techniques(...). Ça a été j'allais dire, un changement de méthodes, un changement d'attitudes, changement de tout. On a peut-être demandé beaucoup beaucoup au personnel, mais enfin..."

Au centre de ces bouleversements deux facteurs étroitement imbriqués : l'introduction de l'informatique et d'une comptabilité analytique, et la responsabilisation de chacun. "Chacun a eu son mot à dire, chacun a eu ses

idées à amener", notamment pour réduire les dépenses et gagner en efficacité.

- Beaucoup de choses se sont faites avec les gens en place ? *

"Oui, quasiment tout. Ce sont des équipes qui sont là depuis très longtemps. Ca s'est fait plus ou moins vite les changements, la révolution informatique en comptabilité. Les gens travaillaient encore avec le système de calque, vous savez ces trucs perforés, c'était pas possible. Alors bon, tout était un petit peu mélangé. On attendait la fin de l'année pour voir si on aurait peut-être dû faire autrement. Donc on a mis en place une gestion analytique où chacun dans son service, connaît, sait exactement ce qu'il dépense, arrive à contrôler."

C'est donc dans ce cadre et dans ce sens qu'a été réorganisée la lingerie à l'arrivée de Mme B6, avec sa participation active.

"Alors ce qu'on a mis en place aussi avec elle (Mme B6) et la société de linge, c'est tout ce qui est tri de linge. Mille et une choses qui font qu'aujourd'hui elle est capable de savoir exactement ce qu'elle utilise et pourquoi elle l'a utilisé. Oh, elle vous racontera tout ça plus modestement, parce qu'elle est très modeste !"

Auparavant en effet, la clinique avait sa propre lingerie. La sous-traitance du linge requérait donc d'autant plus cette gestion plus rigoureuse du linge (pour éviter des facturations -désormais "visibles" au coup par coup- trop importantes de location-lavage du linge), qu'elle rendait nécessaire cette double coordination évoquée plus haut : coordination extérieure avec la société de location et coordination en interne avec les étages pour la literie, avec le personnel médical pour les changements de blouses, et avec le bloc opératoire pour le linge stérilisé. Ces capacités de gestion supposent donc observation, anticipation et initiative, ainsi qu'un sens du "dosage" des relations avec les différents personnels -peu habitués on l'a vu à cette rigueur et à ces économies de linge-, où cordialité, souplesse et fermeté sont requises.

- Comment voyez-vous l'évolution de Mme B6 ? Soit au sein de la clinique, soit à l'extérieur ?

"Moi je crois qu'un jour ou l'autre l'évolution de la clinique -et des cliniques- fait qu'on parle de cette gestion analytique de plus en plus, dans tous les domaines. Et je crois que c'est quelqu'un qui fait ses preuves actuellement dans sa gestion de linge, qui est capable de s'adapter, contrairement à d'autres gens d'autres secteurs techniques de la clinique, où l'on trouve l'entretien et les cuisines. Et je serais pas étonné qu'un jour ou l'autre on soit amené à voir... que moi je puisse avoir affaire à quelqu'un qui va contrôler peut-être et qui va aller mettre son expérience au service de la cuisine, des produits d'entretien, au service de l'économat. Peut-être pas économe, mais encore peut-être... Si elle se met un jour à faire un peu de, une

forme de gestion, de comptabilité ou de choses comme ça. Sans que ce soit vraiment de la comptabilité, plus au niveau gestion. Elle pourrait tout à fait jouer le rôle d'économiste, d'autant plus qu'on a un comptable compétent, elle pourrait certainement y faire quelque chose. C'est pas impossible. C'est quelqu'un, on n'est pas au bout de ses capacités."

On va voir au point suivant, qui traite du rapport à la formation et des projets professionnels des ex-A reclassés, comment Mme B6 imagine sa propre évolution. Par ailleurs, ainsi qu'on l'a signalé plus haut, nous verrons au point 3.3.1 que Mme B11 et Mr. B13, qui mettent en oeuvre le même type de compétences que Mme B6 dans leurs emplois B respectifs, sont probablement aidés par leur expérience syndicale passée, alors qu'aucun indice antérieur à B ne nous permet de rendre compte des capacités de Mme B6.

3.2. LE RAPPORT A LA FORMATION :

RÉVÉLATIONS, RÉACTIVATIONS ET GRANDS CONTRASTES

Des différences radicales apparaissent ici, avec d'un côté, certains reclassés, surtout des femmes, qui ont un très fort sentiment de limites liées à l'âge : à 35 ans elles se sentent trop vieilles pour suivre une formation, que celle-ci soit destinée à retrouver du travail, ou que la formation soit destinée à évoluer dans l'entreprise de reclassement (Mme B6, la lingère de la clinique -entre autres- se sent également trop vieille pour suivre une formation en vue de faire autre chose, alors qu'elle aurait de réelles possibilités de tenir un poste plus important dans la clinique). Ce sentiment est également fortement lié à l'image que ces reclassés ont et -pensent qu'ils donnent- d'eux-mêmes en tant qu'ex-ouvriers du textile : on a déjà évoqué le fait qu'avant leur reclassement, certains s'imaginaient qu'ils étaient "nuls", que personne ne voudrait d'eux *"qui sortaient de la filature"* etc.. Ceci ayant contribué à rendre toute idée de formation en vue du reclassement totalement dérisoire à leurs yeux.

Ce rapport à la formation et cette "image" ne les ont pas empêchés de rechercher activement du travail, soit en mobilisant leurs relations (tel ami travaillant chez B les a informés d'une vacance de poste) ou en effectuant des candidatures spontanées, et/ou en s'inscrivant dans des agences d'intérim. Mais, hormis Mme B1 et Mme B4 qui voulaient absolument retrouver l'usine, les autres reclassés rétifs à la formation disaient souvent vouloir "prendre ce qui se présentait", en mentionnant la crise de l'emploi et/ou les difficultés qu'ils ont eues et que connaissaient encore au moment des entretiens la grande majorité de leurs ex-collègues pour retrouver un emploi.

A l'inverse, d'autres individus manifestent une véritable soif d'"apprendre", qui correspond soit à la volonté de réactiver une formation initiale non aboutie, ou une formation continue entamée chez A, ou encore une expérience professionnelle antérieure à A, soit enfin au désir de rattraper le

temps perdu chez A, "temps perdu" dont (pour certains) l'expérience B et l'enrichissement personnel (l'auto-revalorisation) qu'ils y trouvent leur a fait prendre conscience. En général ces personnes ont soit des projets d'évolution chez B, soit des désirs de faire encore autre chose ailleurs et à plus long terme. Leur discours témoigne systématiquement d'une grande confiance en eux dans l'exercice de l'emploi B (confirmée par leurs supérieurs hiérarchiques), même quand sont évoquées des difficultés... lesquelles sont d'ailleurs présentées comme des sources d'apprentissage et donc de satisfaction. Des cas de figure très différents illustrent ce rapport positif à la formation. Trois d'entre eux seront étudiés ici : Mme B5, Mme B9 et Mr. B8.

Avant de passer à ces illustrations, notons d'emblée les constantes que nous y observons et que nous pouvons mettre en rapport avec ce désir de formation. On pense en particulier à l'audace manifestée lors de la recherche d'emploi, et qui s'est manifestée par la ténacité, l'insistance auprès des employeurs (Mme B5 et Mme B9 se présentent très régulièrement -et pendant un an pour la seconde-, chez le même employeur, car c'est là qu'elles voulaient travailler), ou encore par l'imposition de sa volonté auprès des services de l'emploi, quant à la direction à suivre en matière d'emploi et aux moyens pour y parvenir (Mr. B8 tenait à passer son permis poids lourd malgré l'avis contraire de l'ETR). Une autre constante, déjà mentionnée et dont la relation avec la formation paraît plus évidente, concerne l'existence de projets d'évolution professionnelle chez B ou ailleurs, sur lesquels les intéressés insistent, y compris spontanément, dans leurs discours.

Il s'agit bien entendu d'un nombre très limité d'individus, aussi ne prétendons-nous pas à une généralisation hâtive. Bien que ces constantes soient d'autant mieux observables qu'elles ne se retrouvent pas chez ceux qui ne veulent pas de formation, nous insisterons également pour prévenir à ce propos toute comparaison stigmatisante pour ces derniers. Cette précision ne nous semble pas inutile à la fois au plan scientifique (car notre échantillon très restreint nous interdit d'envisager une typologie de quelqu'ordre que ce soit), et au plan -osons le mot- moral : on pense bien sûr au discours ambiant sur les "gagneurs" et autres "battants", autrement dit ceux qui "en veulent", ont des projets et s'en donnent les moyens etc ..., modèles culpabilisants s'il en est pour les autres, ceux qui se contentent de ce qu'ils ont, qui seraient "passifs", voire prêts à faire preuve d'une "mentalité d'assistés"... , et autres "faux chômeurs" sommés d'élaborer "leur projet".

Nous allons commencer par Mmes B5 et B6, puisque nous les avons déjà comparées, étant donné leur expérience professionnelle passée quasiment "identique" en apparence (même travail chez A, ancienneté et âge proches) ; pas d'autre emploi avant A, pas de formation continue chez A ; sorties toutes deux de l'école après le CEP) ; embauchées dans la même clinique.

C'est en fin d'entretien que Madame B5 mentionne son souhait de formation comme moyen de l'évolution professionnelle à laquelle elle aspire. Si cette

aspiration d'évolution se manifeste tout au long de l'entretien, à travers son intérêt pour le travail des autres, son goût de comprendre son travail et d'en apprendre plus en accompagnant infirmières et aides-soignantes, c'est quand elle aborde la formation que cette aspiration et curiosité deviennent projet dans son discours. Or il est très intéressant d'observer qu'elle mentionne son projet de formation alors qu'elle parle de son fils qui "fait ses études pour devenir ingénieur commercial". Comme on va le voir, on ne lui a encore posé aucune question ni sur un éventuel projet de formation chez B, ni sur son fils... Celui-ci semble donc être son premier "modèle" en matière de formation. Quand ensuite ce projet est énoncé, c'est à son mari qu'elle s'identifie et qu'elle cite en exemple, car son parcours est plus proche de celui qu'elle se propose d'avoir : lui aussi a démarré ou repris des études tardivement.

- Vous êtes mariée ?

*"Je me marie ; ça fait 19 ans que je suis avec la même personne. On se marie ici, au mois de décembre. J'ai un garçon de 20 ans. Il fait ses études pour être ingénieur commercial. Et ici, si j'ai la chance d'être embauchée, je vais peut-être demander pour faire des cours d'aide-soignante."*²⁸

- Je voulais (justement) vous demander ce que vous souhaitiez comme évolution...

"Si j'ai la chance d'être embauchée, on m'a rien promis hein, mais si j'ai la chance, je vais essayer, on verra bien. Si je réussis, tant mieux, si je réussis pas, j'aurais essayé. Je crois que la pratique j'aurais pas de problème de ce côté là ; c'est plutôt..."

- Ca consiste en quoi, aide-soignante ?

"Les aides-soignantes, elles font les toilettes avec les infirmières, elle donnent les médicaments aussi, elle font les toilettes. Quelques fois, quand le malade a besoin d'être aspiré (soulagement par sonde, des malades ayant des gênes respiratoires), elles le font aussi. En gros, une aide-soignante, elle tourne avec l'infirmière. Voilà. Evidemment elle fait pas les piqûres, les soins c'est les infirmières. Elles font aucun soin. Ou alors elles aident peut-être, je sais pas."

(...)

- Il fait quoi votre mari ?

"Il est chef d'exploitation chez X. C'est comme Castorama. C'est du matériau. C'est tout pour la maison ; c'est plus matériau que bricolage. Parce

²⁸ Mme B5 est encore en CDD, renouvelé périodiquement depuis son entrée chez B, environ un an et demi avant l'entretien. La direction et sa supérieure disent mettre tout en oeuvre pour lui proposer un CDI.

que je trouve que mon mari a repris ses études à 32 ans, alors quand on veut on peut."

- C'est dans le boulot qu'il a repris ses études à 32 ans ? *

"Non, c'était pour se perfectionner lui-même. Ca a été payé par l'entreprise (?). Donc vous voyez, quand on veut on peut."

- Parce que vous croyez que vous auriez besoin d'une remise à niveau ?

"Ah oui, en tout. C'est sûr, j'en ai besoin. En français, en maths. Mais enfin comme je dis, j'ai mon garçon, mon mari, qui peuvent m'aider. De toutes façons là, quelquefois, le dimanche ici, c'est parce qu'on va être déménagés, donc on a beaucoup de travail avec la maison, mais quelques fois mon mari il me fait, il me pose des opérations, tout ça. Et puis ... Parce que pour devenir aide-soignante les maths c'est important."

C'est probablement en adoptant ce même principe, "quand on veut on peut", que Mme B5 a décidé de passer son permis de conduire pendant le chômage (raison pour laquelle elle a adhéré à la convention de conversion), parce qu'elle pensait qu'un moyen de locomotion l'aiderait dans sa recherche d'emploi. Et c'est sans doute aussi cette confiance-obstination qui l'ont encouragée, "sachant que J. -Mme B6- avait trouvé du travail ici", à se présenter à la clinique "avec beaucoup d'insistance", "tous les mercredis", jusqu'à ce qu'on lui propose un essai d'un mois, suivi d'un contrat à durée déterminée, dans son emploi actuel.

Rappelons que la volonté de Mme B5 de suivre une formation pour devenir aide-soignante est encouragée par l'accueil général qu'elle trouve dans la clinique et par la politique du directeur dont nous avons déjà donné un aperçu. Lorsqu'on l'interroge sur les possibilités d'évolution de Mme B5, il rappelle que le travail de celle-ci s'inscrit fortement dans une équipe composée de l'infirmière, de l'aide-soignante et de l'agent de service. Donc, si les frontières sont nettes entre ces différents emplois, il reste que tout le monde participe à tout, notamment du fait de l'entraide nécessaire. Ceci, ajoute-t-il, motive beaucoup d'agents de service à demander rapidement une formation d'aide-soignante, évolution qu'il envisage tout à fait pour Mme B5. "Mais c'est aussi à nous à les motiver" dit-il, en citant le cas de personnes qui n'avaient pas suffisamment confiance en elles pour entamer une telle formation.

"Bien sûr, poursuit-il, si les gens n'en ont pas envie, bah c'est tout On ne peut pas leur confier de responsabilité non plus. On accepte qu'il y ait des gens qui ne veulent être qu'exécutants. Il y en a et heureusement peut-être, parce qu'il en faut quand même. Par contre, ceux qui ont envie, alors là on est ravi."

Ce discours, qui peut sembler bien optimiste dans la conjoncture actuelle, a toutefois son principe réaliste dans l'intérêt de la clinique :

"...il y a tellement de possibilités dans une clinique, parce que justement on n'enferme pas, et une clinique de cette taille, ça nous permet de connaître chacun et de voir les capacités de chacun de manière à mieux les utiliser. Parce qu'on n'a pas le choix je veux dire, à notre taille il faut bien utiliser ce qu'on a à 100 % de ses potentialités."

La position de Madame B6, qui n'envisage, au contraire de Mme B5, ni formation ni évolution professionnelle, trouve un écho dans l'image qu'elle avait d'elle au moment du licenciement et la manière dont elle se représentait, en conséquence, son avenir professionnel. Elle nous explique en début d'entretien qu'elle était "un peu timide", et que c'est sur les encouragements de son mari qui était hospitalisé dans la clinique où elle travaille actuellement, qu'elle s'est "lancée" pour demander à l'administration si la clinique avait besoin de quelqu'un... Mais qu'elle n'y "croyait pas trop."

C'est en fin d'entretien qu'on aborde à nouveau les démarches qu'elle a faites pour retrouver du travail ainsi que ses projets d'évolution éventuels, alors qu'elle évoque son emploi et sa vie chez A avec la plus grande nostalgie :

"... Ah c'était le bon temps, allez ... On faisait un peu de tout. On était aux tubes, à la levée, on apprenait un peu de tout, on était en apprentissage (il s'agit des débuts chez A, avant d'"avoir des machines", en l'occurrence des continus à filer) (...)

"Il (fallait) être courageux en plus, hein, parce que c'est dur. Je vois maintenant, parce que avant, je me rendais pas compte parce que j'avais fait que ça. Mais maintenant que je fais autre chose, je dis pas que je suis pas fatiguée ici, mais c'est pas pareil, c'est pas la même fatigue, pas du tout. Je me lève plus à quatre heures du matin. Donc il faut du courage pour faire ça, être propre, minutieuse. J'ai peur d'en dire trop parce que... Et puis c'était un métier que j'aimais bien, j'ai les boules."

- Pourquoi vous aimiez bien ?

"Je sais pas, je pourrais pas dire. Je crois que, quelques fois je le dis aux filles, je suis bien avec les cuisinières (de la clinique), elles sont en face. Je dis, Oh moi, 'A' il rouvre, il vient me chercher, je viens tout de suite. Elles disent 'Eh ben et nous, eh ben et nous ?!' Je dis, je sais pas, je regretterai peut-être ici après que je serais là-bas. J. (Mme B5) elle fait, Oh non elle irait plus, mais moi oui, j'y cours. Je crois que j'y cours. J'adorais mon travail."

- Mais vous pouvez pas m'expliquer ?

"Non je peux pas. C'est dans ma tête je crois. Parce que je suis bien ici."

- Parce que vous pensiez évoluer comment chez A ?

"Je pensais pas évoluer tellement, et puis de toute façon on s'est rendu compte que c'était fini. On a vite compris. La filature par ici, c'est plus la peine. Donc on a vite compris. Moi je me suis crue foutue, j'ai dit je trouverais plus de travail. On prendra jamais une fille qui a travaillé 20 ans en usine, on me prendra plus. Parce qu'on a mauvaise réputation quand même. Et puis vous voyez, c'est pas vrai puisque je suis là."

Cependant, Mme B6 fait la démarche d'adhérer à la convention de conversion pour un stage d'aide à domicile, avec l'idée de travailler dans le secteur hospitalier, mais il semble que cette idée soit guidée par l'existence dans ce secteur d'emplois non qualifiés, ou tout au moins sans responsabilités, alors qu'elle a tant aujourd'hui...

- Qu'est-ce que vous avez fait après le licenciement ?

"j'ai été licenciée en juin. Donc la deuxième vague, juin 89. Alors j'ai fait un stage à l'ANPE pendant quatre mois, de septembre à décembre, d'aide à domicile. Et après, le 31 janvier, j'ai trouvé ici. Donc j'ai pas resté longtemps au chômage. C'est bien, j'ai pas eu le temps de m'ennuyer."

- Parce que votre projet, c'était... ?

"Ben j'avais envie de chercher dans les cliniques, les hôpitaux, même femme de ménage. Je pensais pas faire ce que je fais, hein. Je me voyais plutôt à la cuisine, ou femme de ménage hein. Je me voyais pas plus haut, parce que c'est quand même des responsabilités ici. Même faire de la stérilisation, on m'aurait dit un jour, tu vas faire de la stérilisation dans une clinique, j'aurais dit ça va pas ?! Mais donc... Oui, j'avais l'intention de chercher comme ça. Et j'avais été voir à X dans la clinique Y aussi, et j'ai pas eu le temps de voir grand chose, par ce que j'ai pas eu le temps, j'ai trouvé ici."

- Qu'est-ce que vous entendez par plus de responsabilités ?

"Ben quand même, il faut comptabiliser. Si il manque des draps, on va s'en prendre à moi. Faut que je fasse attention, quand même. (...) C'est pour ça que quand elles font pas attention, les filles (les infirmières et aides-soignantes), qu'elles prennent n'importe quoi (blouses, linge de literie...), bon ben je leur dis, et puis si je vois que ça continue, je suis obligée de le dire à Madame X (sa supérieure hiérarchique), parce que je sais que ça va me retomber dessus, après. Parce que tout le linge manquant, la société de nettoyage, elle fait un inventaire tous les un an, un an et demi, si il manque du linge, c'est facturé : la clinique paie le drap ou l'alèze qui manque."

Enfin, la manière dont elle envisage son avenir professionnel, (ça lui "suffit comme ça" ; elle ne veut pas de formation... "à son âge") donne l'impression que, malgré sa grande réussite dans l'emploi B, reconnue par la hiérarchie

qui l'encourage à aller de l'avant, elle reste marquée par cette image, négative à ses yeux, d'"une fille qui a travaillé 20 ans en usine", et qui se croyait "foutue" de ce fait..., travail dont elle dit pourtant après coup qu'il l'a aidé dans son emploi actuel. De même, ce serait cette image et le choc du licenciement A, qui expliqueraient qu'elle parle au conditionnel de son avenir chez B ("si ça marche et qu'ils me gardent"), alors qu'elle a un contrat à durée indéterminée et toutes les marques de reconnaissance déjà mentionnées.

- Quels sont vos projets au sein de la clinique ou à l'extérieur ?

"Ben si ils me gardent, je crois que je reste jusqu'à la retraite. Si ça marche et qu'ils me gardent. Non, à mon âge, à 40 ans... Non, je ne suis pas vieille, bien que je vais être grand-mère. Non, je suis bien, ça va. Je pourrais faire des études d'aide soignante, en plus, si je veux. On peut toujours, mais je crois que non, ça me suffit comme ça."

On observe chez Madame B1 (qui retravaille en usine), une attitude proche par rapport à la formation, mais plus manifestement ambivalente. D'un côté, -lorsqu'elle évoque la convention de conversion pour laquelle elle a opté dans l'espoir de retrouver plus rapidement du travail, et qui l'a déçue de ce point de vue-, elle dit rejeter les stages qui ne servent à rien par qu'ils ne procurent pas de travail. Mais, cette façon de rationaliser en quelque sorte ce refus de la formation, est ébranlée par les problèmes de fond que lui pose l'idée de suivre une formation, où l'on retrouve comme chez Mme B6 l'âge, le fait qu'elle soit une femme, et l'image ou la peur de ne pas y arriver :

"... Je crois pas... J'aurais du mal, moi à mon âge je trouve que...je sais pas, je me fais des idées, mais je trouve que j'y arriverais pas. Je vais pas me mettre à faire des études, à 35 ans, c'est trop tard. Il faut apprendre et puis après j'aurai 40 ans. Ils voudront pas d'une femme de 40 ans. On peut rien faire à notre âge."

Ces propos tranchent du reste avec la détermination formidable dont a fait preuve Mme B1 pour retrouver du travail en usine. car elle savait que là, elle pourrait faire ses preuves (l'usine c'est plus «rentable» pour nous comme elle dit, en parlant d'elle et de Mme B4 son ex-collègue chez A, aujourd'hui ouvrière avec elle dans la même usine B). Sur Mme B1, cf. annexe 3 (les cas des trois bobineurs).

On a déjà parlé dans les chapitres précédents, de Madame B9, ex-"peigneuse" chez A et aujourd'hui femme de ménage dans une mairie. Pour ce qui la concerne, c'est justement ce nouveau "statut" qui lui pose problème. Pourtant, elle savait que c'est cet emploi qu'elle aurait dans cette mairie, auprès de laquelle elle a tant insisté (et attendu un an et trois mois), en vue d'y être embauchée. Mais son double (ou triple) objectif était alors : la sécurité d'emploi, trouver un emploi au même endroit que son mari (ex-A également -M. T15 qui visait, lui, le poste d'appariteur-coursier dans cette mairie, qui ne lui convient pas vraiment non plus), le tout dans le but de

réaliser, dans de bonnes conditions, ce premier projet qui lui tient particulièrement à coeur : avoir un enfant, sachant qu'elle doit se prêter pour cela à des tentatives "in vitro", ce qui suppose disponibilité, possibilité de prendre des congés etc.

Mais le problème d'image que lui pose le fait d'être femme de ménage, qui ponctue comme on l'a vu son discours sur l'emploi B, vient renforcer chez elle une disposition probablement déjà forte, ainsi qu'on tentera de l'étayer : suivre des formations pour changer de travail. Il est d'ailleurs assez remarquable que dès l'entretien d'embauche elle demande à bénéficier d'une remise à niveau (maths-français) et l'obtient. Elle a donc d'emblée, à la fois un projet "sécurité d'emploi/enfant", et, sachant que l'emploi en question ne lui siérait guère-, un projet "formation/changement d'emploi" à plus long terme, au sein de la mairie ou ailleurs.

Elle aborde l'idée d'une remise à niveau et d'une formation avec une grande confiance, bien que, à l'instar de nombre de ses anciens collègues, elle ait interrompu ses études au niveau du CEP. Mais cette confiance peut s'expliquer d'une part par le fait qu'à l'issue de cette scolarité elle ait suivi des cours de sténo-dactylo (formation qu'elle n'a jamais mise en pratique dans un emploi), et qu'ensuite chez A, elle ait suivi un stage (bien que très court : une semaine) d'initiation à la micro-informatique. De ce dernier stage elle dit qu'elle n'en a "pas tiré grand chose, sinon un acquis personnel". Quant à sa formation en sténo-dactylo, elle tente de la mettre à jour en s'initiant au traitement de texte, à ses heures creuses, au secrétariat de la mairie (chapitre 1).

On peut donc considérer que son goût pour la formation est chez elle "réactivé" puisqu'il renoue en outre avec un "état d'esprit" (suivre des cours) avec lequel elle n'a pas complètement rompu, et surtout dont elle n'est pas séparée par 20 ans d'exercice professionnel. Notons en effet ici, que Mme B9 avait "seulement" 9 ans d'ancienneté chez A où elle n'est rentrée "qu'à" 20 ans (elle en a 30 au moment de l'entretien) : ce qui fait une énorme différence avec ses ex-collègues qui ont connu l'usine à l'adolescence et, même à âge égal, peuvent avoir 15 ans d'ancienneté, ce qui signifie avoir été en quelque sorte, "construit" par le monde et le travail de l'usine (malgré toutes les différences inter-individuelles que l'on a soulignées au long de ce texte).

Par ailleurs, le projet professionnel qu'elle nourrit *via* cette remise à niveau qu'elle envisage de prolonger par une véritable formation, renoue aussi, mais sur un autre registre, avec son expérience personnelle, ainsi qu'elle le mentionne rapidement :

"Là, déjà, je voudrais faire une remise à niveau. Parce que ben, j'ai arrêté l'école assez jeune. Cet été, j'ai fait une évaluation pour voir un peu où j'en étais. J'ai pas un niveau élevé, et en plus, ils se sont rendus compte que au niveau de mon CM2, il y avait eu un trou. Ils disent que j'ai une bonne logique et des possibilités. Là ils m'ont conseillé de faire une remise à niveau.

C'est ce que j'espérais. Mais par contre, ils m'ont donné une série de petits bouquins sur les maths qui m'ont permis de m'y remettre. Je me suis empressée d'acheter tout ça et cet hiver je me plongerai dans tout ça. Mais je suis plutôt du style actif, donc je me vois pas très bien derrière une machine à écrire. Moi j'aimerais bien quelque chose comme assistante sociale, mais pas ça parce qu'il faut bac plus deux ou trois années d'études. Je voudrais quelque chose qui ait à voir avec les cas sociaux. Je me suis sentie assez abandonnée pour vouloir ça maintenant. A notre époque j'ai l'impression qu'on recule à ce niveau là."

- Vous avez une idée de ce que ça demande comme formation particulière ?

"Il y aura déjà une formation secrétariat-comptabilité ; je pense que j'y couperais pas. Et puis pourquoi pas un bac après la remise à niveau ? Ca me fait pas peur. La seule chose qui me fait peur c'est que je me bats aussi pour avoir un bébé et je sais pas comment ça s'arrangerait."

Le cas de Monsieur B8²⁹, sur parcours duquel nous allons nous pencher assez longuement, retient notre attention par la quête permanente, qui traverse tout son discours, d'élargissement et d'approfondissement de ses connaissances. A cet effet, M. B8 met à profit toutes les occasions et situations, et les compétences qu'il acquiert ce faisant, sont donc réutilisées (ou transférées) par lui, aussi bien dans son travail que dans ses activités extra-professionnelles, de même qu'elles sont à l'origine de divers projets. En effet, plus encore que dans les autres cas, le rapport positif à la formation (et aux situations d'apprentissage en général) est associé ici à l'élaboration de projets qui, s'ils ne peuvent toujours se concrétiser professionnellement, se réalisent alors dans des activités hors travail qui font l'objet d'un investissement important. Enfin, on retrouve également chez M. B8, cette détermination évoquée plus haut, relative aux démarches effectuées pour retrouver du travail.

- Et comment ça s'est passé pour vous après le licenciement ?

"Disons que après le licenciement j'ai pris la convention. Ce que je fais à l'heure actuelle c'est pas vraiment ce que je voulais faire. Ce que je voulais faire c'est être dépanneur en micro informatique. Comme pendant quatre ans

²⁹ Embauché dans une première usine textile rachetée ensuite par l'usine A, M. B8 a occupé plusieurs postes. D'abord OS sur machines ("cardeur", "peigneur", "bambrocheur"), puis graisseur ("Il y en avait un par salle. C'était l'entretien des machines mécaniques. Il fallait nettoyer, graisser, faire la vidange"). Enfin, dans cette première usine, M. B8 a été aide-mécanicien ("...le mécano c'était mon beau frère, alors j'étais toujours avec lui, je faisais de la mécanique ; quand il était pas là, je le remplaçais et je faisais de la petite mécanique. Quand c'était de la grosse mécanique, c'était le contremaître qui venait..."). Cette première usine a été rachetée par A alors que M. B8 y était aide-mécanicien. Mais c'est comme manutentionnaire ("étuveur-humidificateur") qu'il est repris chez A où il passe ensuite "Premier ouvrier - OS- à l'encaissage/triage tubes", dernier emploi occupé avant la fermeture de A. Dix ans d'ancienneté en tout. Il n'avait pas occupé d'emploi avant d'entrer dans le textile. Il a 31 ans au moment de l'entretien. Embauché chez B environ un an avant l'entretien, comme "chauffeur polyvalent" (pour remplacer ses collègues sur des semi-remorque), il se trouve, au moment de l'entretien et depuis plusieurs mois, dans une agence de B, où il est "conducteur de porte-engins", le haut de la hiérarchie des chauffeurs nous dit son supérieur hiérarchique de l'agence en question. C'est sur ce dernier emploi que porte essentiellement l'entretien sur l'emploi B.

j'avais fait de l'informatique (i.e. en formation continue chez A) ça me plaisait assez. Le problème c'est que il y avait ce qu'on touche au niveau de la formation : 3400 F c'est pas assez pour que je puisse subvenir à mes besoins. Moi j'ai quand même une femme et trois enfants à nourrir donc. J'aime bien aussi rouler, donc j'ai dit tiens je vais passer le permis PL, et puis si ça marche, mon petit frère il me disait 'si tu as ton permis j'essaierai de te faire entrer dans les transports X' (l'entreprise où travaille ce dernier). Donc j'ai été voir à l'ANPE, je me suis démené, je les ai même devancés parce que j'avais déjà été chez (..), c'est une auto-école, j'avais préparé mon dossier et tout, et quand j'ai eu rendez-vous avec la personne qui s'occupe de nous (à l'ANPE -ou à l'ETR?-), elle voulait pas tellement que je passe mon permis PL, elle était un peu réticente. Je lui ai dit, contente ou pas contente, moi je le ferai (...). Donc sitôt qu'elle a vu que j'étais décidé elle me l'a accordé."

Une fois obtenu son permis PL, en novembre 89, soit six mois après le licenciement, M. B8 est effectivement entré dans l'entreprise où travaille son frère, puis a fait deux autres essais dans des entreprises de transport (candidatures spontanées), avant d'être embauché chez B en mai 90, où un de ses amis travaillait ("A l'heure actuelle vous ne pouvez pas trouver de travail sans connaître telle personne dans telle entreprise.").

Remarquons ici, que M. B8 a démissionné des trois premières entreprises de transport, pour différentes raisons : "mauvaise ambiance, rivalité", "ça payait pas tellement", "ça me plaisait pas". Tout en cherchant activement du travail, il sait donc très bien ce qu'il ne veut pas et n'est donc pas prêt, contrairement à certains de ses ex-collègues déjà cité, à prendre "n'importe quoi" ou "ce qui se présente"), bien qu'il soit conscient des difficultés à entrer dans une entreprise. Mais l'image de l'ex-ouvrier du textile (rencontrée surtout chez les femmes) ne lui pose pas de problème personnellement, bien qu'il considère qu'en soi, c'est un problème pour retrouver du travail. On va voir que sa position chez A, du fait de ses responsabilités au CE, qu'il a mises à profit pour se former à l'informatique (domaine dans lequel il aurait préféré retrouver du travail dit-il plus haut), y est pour quelque chose..

- Et quelles qualités ça développe de travailler dans le textile (à propos de l'emploi A) ?

"Dans le textile, à part mécano, il n'y a pas beaucoup de qualités. Il n'y a pas de débouchés pour une personne qui est licenciée dans le textile. Quelles qualités vous voulez acquérir dans le textile, il n'y a pas de qualité. J'ai aimé ce que je faisais, mais la chance que j'ai eue c'est que j'ai connu la micro informatique. Donc j'ai fait des stages pendant quatre ans payés par l'entreprise. Il n'y a pas de raison, les cadres ils avaient de la formation tous les ans, ce serait malheureux de ne pas en profiter. Pendant quatre ans, mais pas continuel, c'était 15 jours. Sur un logiciel, 40 heures ça suffisait. J'ai fait de l'informatique parce que j'étais trésorier d'une mutuelle qu'on avait créée chez A. Mais j'étais aussi trésorier du comité d'entreprise. Mais j'étais pas au CE pour l'étiquette. C'est vrai qu'il faut être protégé quand même, mais c'était

plutôt au niveau social ce que je voulais faire. Mais j'ai donné le meilleur de moi-même. Les gens venaient me voir, ils m'expliquaient des problèmes. Personnellement, c'était pas des problèmes que j'étais obligé d'écouter, bon bah je les ai écoutés. J'étais fort social. Mais je suis pas rentré au CE à cause de l'étiquette, c'est à cause de ce que je voulais faire. Dans une entreprise, si vous voulez faire du social, vous avez intérêt à être protégé. Parce que si vous êtes pas protégé vous prenez des risques."

Ainsi formation et responsabilités "sociales" sont-elles fortement imbriquées dans l'itinéraire de M. B8, ce qui "empiète" sur le point d'après (et l'on retrouve la difficulté de "découper un individu" en chapitres et sous-chapitres...) où sont abordées les compétences transférées dans l'emploi B (ou dans les projets formulés à l'occasion du passage de A à B), à partir d'activités extérieures, antérieures ou "périphériques" à A (représentation du personnel). Dans le cas de M. B8 et au vu de son nouvel emploi, notamment de l'autonomie et des initiatives qu'il requiert, ce serait son expérience au CE qui lui "servirait" le plus directement³⁰. La micro-informatique apprise chez A (et, on va le voir perfectionnée sur sa propre initiative chez A même et dans ses activités hors travail), si elle n'est pas quant à elle directement "utile" à l'emploi B "comme tel", fournit, par la façon dont M. B8 se l'est appropriée, un indicateur très fort de la manière dont il s'immerge dans une situation de travail, s'intéresse à ce qu'il fait en explorant toutes les possibilités, faute de quoi semble-t-il, s'il n'y a plus matière à creuser, ou, comme il le dit par ailleurs, s'il n'y a pas de "progression", le travail ne présente pas d'intérêt pour lui. La suite immédiate de la partie de l'entretien citée ci-dessus, donne une première indication dans ce sens :

- Et vous aviez besoin d'un micro ?

"J'avais un micro. Un micro-ordinateur au niveau du CE ; c'était moi qui en avais la charge d'ailleurs. Et donc j'étais obligé de passer une formation. C'était un logiciel société framework, et c'est pas le tout d'arriver sur

³⁰ Les responsabilités qu'il a eues chez A comme représentant du CE et de la mutuelle, lui ont d'ailleurs servi chez A même, dans le cadre du dernier emploi qu'il y a occupé ("Premier ouvrier triage-tubes") où il avait un rôle d'encadrement des "gars" "les plus durs de chez A" dit-il, et sur lesquels il avait de l'autorité du fait de la bonne connaissance qu'il avait de ses différents collègues et de la confiance qu'il leur inspirait étant données ses activités sociales :

*"C'était déjà un travail plus bureaucrate. C'était aide-maîtrise. Quand l'agent de maîtrise se déplace, c'est moi qui le remplaçais. C'est moi qui faisais du triage-tube et l'encaissement. **C'était pour l'organisation du triage tubes.** Ceux qui étaient au triage tubes c'étaient les plus durs de chez A, c'étaient les gars qu'on savait plus quoi en faire ; ils étaient là et on pouvait pas faire autrement. C'était pas des gars qu'on pouvait leur faire confiance. **J'étais là pour dire aux gars, 'toi tu vas faire ça, toi ça..'** Comme ça ils avaient leur travail pour la journée. Ils alimentaient les salles en fuseaux, en bobines..(...). **Parfois il y avait de gros problèmes d'organisation** parce qu'il n'y avait pas de titulaire dans chaque salle. Alors **il y avait un chef d'équipe mais il ne prenait jamais aucune responsabilité. Alors à chaque fois c'était moi qui étais obligé d'aller voir les gars du triage pour leur dire ce qu'ils devaient faire.** Donc je disais, 'c'est toi qui va faire telle salle'. Il n'y avait pas de problème parce que j'étais assez copain avec eux."*

l'ordinateur. Et donc j'ai commencé par une formation de 40 H. Et puis après ça me plaisait, j'ai fait de l'initiation à la programmation en basique. Et puis après bah j'ai continué. J'ai fait D Base 3, et puis après on faisait de la formation nous-mêmes à force de faire de l'informatique."

Les différents aspects du travail de M. B8 chez B (comme conducteur de porte-engins) ainsi que les appréciations portées sur lui par son supérieur hiérarchique et la manière dont M. B8 lui-même nous décrit certaines situations, indiquent comment ce goût d'apprendre et les capacités gestionnaires, organisationnelles et les responsabilités (exercées comme représentant du CE chez A), sont imbriquées dans l'emploi B et dans la façon dont M. B8 l'investit.

- Différents aspects du travail de M. B8 comme conducteur de porte-engins (agence dans laquelle il fait un remplacement au moment de l'entretien) :

- charger sur le camion et décharger différents types d'engins en l'absence des conducteurs d'engins eux-mêmes (*"en principe ils -les chauffeurs- ne sont pas obligés de monter les engins, ils sont là pour les transporter", mais une petite formation leur a été assurée quand même à cet effet car "les conducteurs d'engins ne sont pas toujours là au moment du chargement/déchargement"*);

- "grêler" les engins, c'est-à-dire les attacher sur le camion en tendant des chaînes : là encore un apprentissage a été nécessaire (en doublure, avec la personne qu'il remplace), car il y a différents types de manipulations selon les engins et il faut savoir tenir compte du centre de gravité, de la largeur et du poids de chaque engin.

- assurer le transport des engins dans différentes villes de France ;

- livrer sur les chantiers, outre les engins, différents matériaux (bitume, etc.) et "donner un coup de main"

- En dehors du travail de chauffeur proprement dit, M. B8, organise tous les jours son emploi du temps en fonction des directives établies la veille par le chef de roulage. A la fin de chaque journée il fait un "rapport de chantier" qu'il remet à ce dernier, dans lequel il indique, la quantité et le type de matériel transporté dans la journée, les lieux desservis et distances effectuées, les horaires correspondants. Ce rapport sert à la gestion des locations d'engins aux différents chantiers; il est ensuite transmis au service du personnel pour l'établissement de la paie de M. B8.

- Qualités requises selon son supérieur hiérarchique (chef de roulage de l'agence visitée)

"Beaucoup de sérieux, beaucoup de concentration, beaucoup de disponibilité. Ça c'est très important (...), il faut être très disponible" (horaire imprévisibles, livraisons improvisées).

Il faut aussi être "dégourdi" et "débrouillard", ajoute le chef de roulage, notamment pour trouver les adresses et emplacements de chantiers, ce qui est parfois difficile. Enfin il faut être capable d'initiatives dans la gestion de son travail et de son temps, en fonction de ce qui se passe sur le terrain et quitte à "déroger un peu" car "ils ne sont pas toujours obligés de suivre les plannings à la lettre".

"C'est être démerdard le profil. Et enregistrer tout ce qu'on dit, savoir entendre, mais c'est pas sorcier."

Les appréciations portées sur M. B8 par son chef vont tout à fait dans le sens de ces requis :

"..il est très sérieux, consciencieux, c'est un mec qui est assidu. Il s'intéresse, ça lui plaît. Je lui dis, tu descends à Bordeaux, il y va."

"..il m'a quelques fois surpris parce qu'il a monté des engins seul (sur le camion porte-engins), qu'il n'avait jamais conduits. C'est vraiment des trucs qui ne sont pas faciles à monter. Donc je pense qu'il s'adapte assez bien, mais moi ce que je veux c'est qu'il ne prenne surtout pas de risques."

"..c'est quelqu'un qui est assez organisé, qui planifie bien tous ses trucs.."

"..c'est quelqu'un quand même qui est responsable."

Le discours de M. B8 sur son emploi B

- Vous pouvez m'expliquer ce que vous faites ici ?

"Polyvalent je suis devenu. Ce qui veut dire que dès qu'il y a un chauffeur qui n'est pas là, qui est malade ou qui est en congé, c'est moi qui le remplace. A l'heure actuelle je remplace un chauffeur qui est malade, sur un porte-engins."

- Vous pouvez me raconter ?

"Disons que au niveau du travail des travaux publics, c'était 'X' (i.e. l'agence qui l'a embauché et où il travaillait au début), donc il a fallu que j'aille avec chaque chauffeur pour pouvoir apprendre ce que lui savait. Par exemple, chez X, il y a des camions-grue, des porte-engins, il y a des 10 tonnes, des 26 tonnes, bon ben il a fallu que j'aille avec les chauffeurs pour apprendre. Parce que dans les travaux publics, on n'arrive pas et puis crac, on va sur un camion et puis c'est parti. Il y a des choses à savoir et des choses à faire. Par exemple le 'Finisher' c'est une machine qui met les enrobés d'asphalte, bon ben il y a une façon de s'y mettre, donc on est obligé de passer par des petites formations."

La description que fait M. B8 de son emploi B est très organisée et didactique et fait écho aux compétences -soulignées par son supérieur

hiérarchique-, qu'il met en oeuvre dans l'exercice même de son travail (c'est quelqu'un qui est organisé, qui planifie, et qui "s'intéresse"). Cette manière claire, concise et sans hésitations d'expliquer son travail renvoie, peut-être aussi à la détermination avec laquelle il a poursuivi ses objectifs : passer son permis PL et devenir chauffeur (cf. démarches). Enfin le caractère "didactique" de son discours évoque son rapport très fort à la formation qui se traduit par une volonté de "creuser" et de maîtriser les domaines qui l'intéressent. Ce rapport se pressent déjà dans ce qu'il relate de son apprentissage de l'informatique en formation continue ("d'abord 40 h, et puis ça me plaisait" etc.), et qu'il développe ensuite dans ses activités au CE et chez lui.

En effet, M. B8 s'investit fortement dans des activités hors travail et loisirs, tels que la réparation de radios et autres appareils ("télé-hifi-vidéo") avec un de ses frères qui, lui, travaille dans le domaine : *"Je m'intéresse à tout ce qui est radio".* De même, à propos de la micro-informatique : *"J'ai un petit micro aussi. C'est parce que j'ai pas les moyens sans ça je me serais acheté un Victor. Je fais des programmes. Tout ce qui est lié à ça m'attire comme un aimant attire un bout de ferraille. Tout ce qui est rapport électrique, tout ce qui est..., ça m'a toujours fasciné. Pas en premier travail, mais c'est vrai que ça m'a toujours fasciné."*

Or ce rapport à la formation, qui traduit aussi une très grande confiance en lui, traverse absolument tout le discours de M. B8 sur ses emplois A et B. C'est vraiment à travers lui qu'on peut lire et comprendre son rapport au travail, à la "vie au travail" et à la vie en général : un objet et un lieu d'apprentissage permanent, où l'on peut toujours exercer sa curiosité. *"Je demande des conseils, ça peut me servir pour plus tard. J'écoute et je regarde... ça m'intéresse.."*, dira-t-il alors même qu'il évoque certaines des difficultés techniques rencontrées dans l'emploi B et la "peur" qui leur sont liées (conduite et chargement de certains engins notamment).

Pourtant, outre les difficultés et la "peur", M. B8 n'a pas eu la tâche facile dans sa quête de conseils et d'apprentissage, surtout dans la première agence où l'accueil de ses collègues chauffeurs a été plutôt méfiant. Il en parle d'emblée (et y revient souvent par la suite), tout en marquant sa volonté d'apprendre, quand on lui demande pendant combien de temps il a travaillé en doublure :

"Oh bah c'est pas tout d'un coup, c'est par petits coups... j'en apprends tous les jours. (..) Le problème c'est qu'il y a des machines, il faut les monter, les descendre, les grèler. Tout ça s'apprend. On apprend sur le tas, on se débrouille. Parce que chez X (la première agence) il y a quand même une..., parce que moi quand je suis arrivé on aurait dit que j'allais bouffer la place des autres chauffeurs. C'était ça au niveau du porte-engins, il a fallu que je me démène tout seul. Par exemple je viens seulement d'apprendre à monter un 'grader'. C'est une machine qui étale le sable avec une lame ; bon ben ça fait depuis 1990 que je suis chez X et ça fait seulement deux jours que j'ai appris à le monter sur le porte-engins. Il faut que je me démène par moi-même parce

que les chauffeurs titulaires (ie ceux qui sont affectés à un type de camion à la différence des polyvalents) ils sont pas là pour vous aider de peur de se faire piquer leur place. Donc à chaque fois qu'il y avait un gars sur une machine (i.e. les machines qui servent à travailler sur les chantiers et qui sont transportées sur les porte-engins) j'allais lui demander le fonctionnement de la machine. Après, quand je connaissais le fonctionnement, je la montais sur le porte-engins. (...) Moi je suis content d'être ici (i.e. dans la 2e agence), c'est une autre mentalité, c'est le jour et la nuit."

Cette volonté d'apprendre et cette confiance en lui sont toutefois associées dans son discours à certaines conditions, au premier rang desquelles, aimer son travail pour "savoir" le faire.

- Quelles sont les qualités et connaissances nécessaires à votre travail ?

"Il faut une personne sérieuse, c'est du matériel assez cher. Il faut savoir conduire un camion. Bien sûr avoir son permis mais aussi bien savoir conduire. Mais tout s'apprend ; j'ai bien appris moi ! Tout le monde est capable de conduire un porte-engins : regardez, moi... C'est sûr il faut aimer ça. C'est un métier qu'il faut aimer. C'est vrai, au début j'avais peur, mais il faut savoir garder son calme, ne pas s'énerver, et en fin de compte on y arrive."

"J'adore conduire" dit-il encore à maintes reprises. Aimer son travail donc, pour savoir le faire et surmonter les difficultés... mais aussi rencontrer quelques difficultés pour rendre le travail plus attrayant (rappelons que l'acquisition du permis PL est très récente) :

"Je suis plus heureux sur un porte-engins que sur un camion classique par exemple. C'est plus vivant parce qu'aussi c'est un peu plus dur à conduire."

C'est pourquoi son objectif est d'être titularisé sur le porte-engins : "je ne veux pas" dit-il, rester polyvalent (d'autant que ça le menacerait de retourner dans la première agence), ni travailler sur les chantiers à manier la pelle et la pioche ("c'est contre nature"), comme on l'y poussait souvent avant ce remplacement dans la deuxième agence.

Mais M. B8 a également d'autres projets professionnels, liés à certains acquis de la formation initiale et à ses activités hors travail, et liés surtout au fait qu'il est toujours taraudé par l'envie d'apprendre, mais d'une certaine manière d'apprendre. D'une part il ne s'agit pas simplement de vouloir "toucher à tout", mais d'approfondir, d'aller le plus loin possible de ce à quoi il touche avec goût. En outre, et c'est lié, il ne veut pas d'une "formation forcée" dit-il, en faisant "du gratte papier toute la journée" comme à l'école (référence au CAP qu'il a loupé), "parce que des formations comme ça, ça ne mène à rien pour moi". Mais il ne jure pas que par la pratique et souhaite même s'inscrire à des formations, ainsi qu'on l'a vu pour la formation continue, et pour ses premières démarches après le licenciement quand il avait envisagé une formation en micro-informatique qui s'est avérée financièrement irréalisable.

Ce qu'il envisage, alors qu'il est déjà chez B, c'est une autre formation encore, répondant à un autre projet professionnel : le "dépannage télé-hifi-vidéo" auquel il consacre pour l'instant, avec son frère, une partie de ses activités hors travail.

"Disons que ce serait un deuxième truc (...), du dépannage télé-hifi-vidéo. J'aime bien l'électricité."

Pour ce, il a déjà pris contact avec un organisme pour une formation à distance :

" Ce que je vais faire, c'est une formation chez soi. Disons que j'apprends à ma façon. (...) si aujourd'hui j'ai envie de faire deux heures, je fais deux ; si demain j'ai pas envie, je fais le lendemain."

Mais le projet achoppe toujours sur la question financière, "parce que le gars il me réclame 1 million 5, mais c'était une mauvaise période, mais j'ai pas abandonné l'idée." Monsieur B8 a alors une formule tout à fait intéressante parce que tranchée et limpide, ou encore "exacte" pourrait-on dire, qui résume bien où il en est au moment de l'entretien : dans un compromis clair et bien vécu semble-t-il, entre objectif professionnel immédiat, "réaliste" tout en étant source de plaisir et d'apprentissage, et "projet" proprement dit, qu'il satisfait entre temps dans la sphère hors-travail :

Q. : ..donc éventuellement ça vous plairait de travailler dans le dépannage..

R. : *"A l'heure actuelle, mon but, c'est de conduire. Mais mon projet, c'est vrai que ça m'aurait plus de faire du dépannage télé-hifi-vidéo."*

Le dépannage est en effet le fil directeur de ses différents projets, derrière lesquels il y a peut-être une volonté de réactiver en permanence une formation initiale non aboutie. Il est intéressant d'observer en effet, que c'est en "dépannage" dit-il, qu'il a eu la meilleure note au CAP, que la première formation qu'il voulait faire dans le cadre de la convention de conversion concernait le "dépannage" micro-informatique, et qu'enfin un des emplois qu'il a eu dans le textile (et qu'il aurait pu conserver si la première usine n'avait pas été rachetée par A) était un emploi d'aide mécanicien, dans le cadre duquel il faisait encore du dépannage, des réparations.

C'est donc essentiellement un rapport très fort à la formation que M. B8 a "transféré" chez B, ou plus exactement qu'il porte en lui, dans la vie en général, ce qui ne manque pas de lui être utile dans toute situation de travail, et hors travail. Rapport probablement présent dès l'apprentissage et renforcé depuis, en toutes occasions : chez A dans la formation continue, dans ses diverses activités hors travail et à travers tous les projets qu'il nourrit et dont il étudie concrètement les possibilités de réalisation.

Au plan des compétences, on a donc affaire à des transferts "enchevêtrés", qui ne vont pas forcément de l'emploi A à l'emploi B, mais de l'expérience du CE chez A, à l'emploi A lui-même puis à l'emploi B par exemple, pour tout ce qui concerne l'organisation du travail, les responsabilités etc. Ou encore des transferts qui se concrétisent -ou sont encore virtuels- dans d'autres domaines. Transfert d'abord de la micro-informatique acquise en formation continue et dans ses activités sociales chez A, et que l'on retrouve dans certaines de ses activités hors travail ainsi que dans les premiers projets - non aboutis- qu'il avait nourris pour se reclasser (formation micro-informatique qui avait motivé son adhésion à la convention de conversion). Transfert également des acquis de la formation initiale et de la préparation de son CAP (goût pour le dépannage et pour l'électricité) à un autre projet professionnel hors B : le "dépannage radio-télé-vidéo" (projet lui-même lié à un projet de formation) qui se concrétise partiellement aussi dans ses activités hors travail, avec son frère.

Cet enchevêtrement, dans la personne de M. B8, de compétences et de domaines de leur mise en oeuvre ou d'occasions de les solliciter, fait qu'il nous a été encore plus difficile à son propos de procéder à des découpages. Nous avons donc dû procéder à un choix, notamment pour ce qui concerne le point suivant, qui va traiter du transfert des compétences liées à une activité de représentant du personnel chez A. M. B8 est évidemment concerné, mais l'imbrication très étroite entre cette expérience et son parcours (et projets) de formation d'une part, et le fait que, d'autre part, toutes les expériences et projets qu'il relate sont traversés par ce rapport à la formation et cette manière d'en explorer toutes les possibilités, cet ensemble de paramètres fait qu'on a privilégié ce dernier angle qui nous semble mieux rendre compte de l'ensemble du parcours de M. B8.

3.3. "RÉUTILISATION" D'EXPÉRIENCES EXTÉRIEURES OU "PÉRIPHÉRIQUES" A A

Certaines expériences qui ne semblent pas avoir joué un rôle particulier dans l'exercice de l'emploi A (sauf pour M. B8) s'avèrent soit directement utiles à l'exercice de l'emploi B, ou bien révèlent des dispositions qui sont précieuses pour l'adaptation rapide à B, ou encore pour faciliter l'intégration chez B. Dans tous les cas concernés il s'agit d'un éclairage intéressant de la rencontre avec B.

3.3.1. Les activités "périphériques" à A (responsabilités syndicales, représentation du personnel)

Ce sont peut-être les compétences liées à ces activités qui s'avèrent le plus directement transférées dans l'exercice même de l'emploi B, à différents titres : capacités d'encadrement, d'initiative, talent oratoire/compétences relationnelles (art de la négociation, de convaincre autrui ou de trouver des

compromis..., d'être en relation avec de nombreuses personnes aux attentes différentes), compétences gestionnaires et organisationnelles, etc.

On remarque en effet que les emplois B occupés par les ex-A ayant eu des responsabilités de représentation du personnel, requièrent tout ou partie de ces compétences rapidement énumérées.

Chez Monsieur B8 que l'on ne fera qu'évoquer ici puisqu'on vient d'en parler longuement, c'est de toute évidence tout ce qui relève de l'organisation de ses parcours, livraisons etc., de la gestion des temps correspondants et des initiatives à prendre au coup par coup, qui fait écho à son expérience de représentant-gestionnaire du CE chez A. Quant à "l'art de la négociation" ou de la persuasion, associé également à cette fonction, peut-être le retrouve-t-on dans les efforts qu'il a faits auprès de ses collègues camionneurs peu coopérants, ou au hasard des rencontres avec d'autres professionnels sur les chantiers, pour qu'ils lui transmettent diverses connaissances nécessaires à l'emploi B. Enfin, si ses capacités d'encadrement (liées aussi à son passage au CE), donc d'organisation du travail des autres, ne sont pas mises en oeuvre dans le cadre actuel de son emploi B, son supérieur hiérarchique (chef de roulage) ne les pressent pas moins, puisque, lorsqu'est abordée avec lui la question de l'évolution de M. B8, il les évoque comme on l'a déjà noté. Citons son supérieur :

- Et comment vous voyez son évolution ?

"Je ne sais pas. C'est quelqu'un quand même qui est responsable. Je pense qu'à la rigueur il serait capable de gérer ou de contrôler un petit poste de travail, même de diriger des employés, même faire ce que je fais, pourquoi pas. Sinon, chez nous, un jour ou l'autre je pense qu'il sera titularisé sur un camion bien particulier, et on prendra quelqu'un d'autre pour faire la polyvalence."

Chez Madame B11 (ex "retordeuse" et déléguée syndicale chez A, aujourd'hui vendeuse dans le rayon poisson d'un supermarché), on retrouve l'art de la persuasion/négociation (avec les clients), les compétences relatives à la gestion d'un rayon (en l'absence de son chef, elle en assume la responsabilité) et, si elle évolue dans l'emploi B comme elle le souhaite (et comme l'envisage son directeur), c'est-à-dire si elle devient à terme chef de rayon en titre, elle aura également des responsabilités d'encadrement.

Mais c'est chez Monsieur B13, que nous n'avons pas encore rencontré dans ce texte, que l'ensemble des compétences liées à son activité syndicale chez A, se trouve sollicité par l'emploi B, puisqu'il est aujourd'hui (au moment de l'entretien) chef d'équipe dans une usine de transformation et conditionnement de légumes frais en sachets. Son activité syndicale lui a d'ailleurs valu nous dit-il, de rester cantonné chez A à un emploi de manutentionnaire³¹.

³¹ "A" était son premier emploi. Il y est resté 16 ans et en a 33 au moment de l'entretien. Il a d'abord été "leveur" sur les continus à filer, c'est-à-dire qu'il arrêtaient les machines pour décharger les bobines

Dans l'entreprise B, où il est entré sur proposition de l'ANPE à peine 8 jours après son licenciement, il a d'abord été affecté pendant deux mois à l'épluchage manuel des légumes (premier dégrossissement des légumes avant passage sur machines à éplucher, puis finition de l'épluchage avant passage aux machines suivantes qui découpent et lavent les légumes avant ensachage). Il s'est ensuite occupé pendant quatre mois de l'entretien des machines à râper et à découper : réglages et changements des lames, ainsi que du nettoyage complet des salles occupées par ces machines. Enfin il a effectué quelques remplacements de chef d'équipe, avant d'être promu définitivement à cette fonction, sur un contrat à durée indéterminée³².

M. B13 nous annonce très vite, dès après le bref rappel des circonstances de son embauche chez B, qu'il est chef d'équipe, *"c'est écrit sur ma fiche de paie", "mais je fais un boulot de contremaître", car "entre-temps il y a eu un contremaître qui est parti et c'est moi qui le remplace."* Il pense que si le directeur qui l'a embauché était encore là (il est décédé peu de temps après la promotion de M. B13 comme chef d'équipe), il occuperait officiellement le poste de contremaître, car ce directeur *"ne regardait pas exactement au diplôme"*. M. B13 a quitté l'école à 16 ans, *"au niveau 3ème moderne, comme pour passer le BEPC quoi"*, après avoir entamé pendant trois mois un CAP de dessin industriel qu'il a interrompu parce que *"ça m'a pas plu"*. Il est entré chez A à ce moment là.

La description qu'il nous fait de son emploi B comporte donc les aspects relatifs à son travail de chef d'équipe et ceux qui reviennent traditionnellement au contremaître. M. B13 donne des instructions à 7 personnes en fonction des commandes. En général, 5 sont occupées à l'épluchage des légumes et deux ouvriers sont sur les machines à râper et à découper. Les commandes sont reçues par la télévendeuse qui les transmet au contremaître (lorsqu'il était encore là) ou au responsable recherche-développement, lesquels les transmettent à leur tour aux trois chefs d'équipe, dont M. B13. Celui-ci calcule, en fonction de la quantité de produit final commandée, et selon le type de produit-légume, la quantité en engager

(ou "tubes") pleines, puis remettait les machines en route, une fois qu'elles étaient réalimentées en tubes vides. Il y avait 32 levées par jour nous dit-il, en précisant que les leveurs faisaient aussi la "rattache". Il est ensuite passé "chef leveur". Dix ans après, il est "redescendu" au "trilage tubes" (aiguillage des tubes après le continu à filer, vers telle ou telle étape de la fabrication -bobinage, étuvage...- selon la destination finale du fil ; ou encore triage des tubes d'après des couleurs qui indiquaient les différents numéros métriques du fil), et même au balayage ou autres *"petites bricoles : "on essayait de me caser où je gênais le moins quoi !"*. Cette affectation au triage-tubes correspond au début de son activité de délégué syndical qu'il a eue pendant six ans, c'est-à-dire jusqu'à la fermeture de A.

³² L'entreprise B est une PME de 50 salariés (40 à la production et 10 administratifs et commerciaux). La production est organisée en trois équipes : l'équipe "salade" (salades vertes), l'équipe "râpés et petits produits" (carottes râpées, légumes coupés en morceaux... : c'est celle que dirige M. B13); enfin l'équipe "conditionnement" pour l'ensachage. Il y a donc trois chefs d'équipe qui dirigent chacun 7 à 8 ouvriers de production. En théorie il y a également un contremaître responsable de l'ensemble de la production, mais son poste est vacant au moment de l'entretien, ce qui fait dire à M. B13 qu'il le remplace dans les faits. Hormis le directeur, une autre personne a un regard important sur la production : "le responsable recherche-développement et contrôle qualité", avec lequel nous nous sommes également entretenues.

au démarrage, car selon les produits, les temps de cycle à l'épluchage et le traitement réservé à chaque type de produit -essorage...-, il y a plus ou moins de pertes. (Les produits particulièrement aqueux peuvent perdre jusqu'à 50% de leur poids après épluchage et traitements. De même, plus le cycle d'épluchage est long, ce qui est nécessaire pour certains produits particulièrement durs comme le céleri par exemple, plus le légume perd en poids). Il règle ensuite les lames et le temps d'épluchage (ou indique les réglages à faire) en fonction également des commandes et des calculs qu'on vient d'évoquer. Il donne également un coup de main à l'épluchage et au nettoyage. Enfin, il remplit des imprimés renseignant le travail de son équipe (production brute, horaires...), imprimés nécessaires au calcul des coûts de production, dont il s'occupe également en tant que «contremaître». En effet, depuis le départ du contremaître en titre, il s'occupe également, dit-il, de passer les commandes de produits (légumes frais) ainsi que de «reprandre les papiers de production» (les imprimés ci-dessus mentionnés) des trois chefs d'équipe (dont lui-même), pour calculer les coûts de production en produits bruts, en intégrant les salaires horaires (combien coûte un kilo, % de perte % de rendement). Bornons-nous à souligner ce qui nous semble important à ce propos et que nous avons déjà suggéré : M. B13 parle de son travail systématiquement à la première personne et est très attaché à démontrer qu'il occupe en fait une fonction presque clé étant donné l'organisation et la très petite taille de l'entreprise B. Il rappelle souvent de ce fait qu'il remplace le contremaître sans que ce soit reconnu ni rémunéré en conséquence (serait-ce là aussi un "héritage" de son passé syndical ?), ce qui laisse entendre qu'entre lui et le directeur il n'y a pas d'autre échelon hiérarchique. Il est d'ailleurs intéressant d'observer à ce propos, qu'un de ses supérieurs hiérarchiques (le responsable recherche-développement) que nous avons vu avant M. B13 mais qui ne connaît pas bien le passé de ce dernier, est persuadé qu'il dirigeait également une équipe chez A. Il remarque par ailleurs le caractère trop autoritaire dont M. B13 a fait preuve au début, ou "un peu trop sec", "brutal", pour reprendre ses termes, et relate que cela a posé problème dans un premier temps avec son personnel. Mais il lui reconnaît des capacités importantes à ses yeux, notamment celle de savoir "*stimuler le personnel*", afin que celui-ci soit "*souple au niveau horaires*", c'est-à-dire qu'il accepte de faire des heures supplémentaires quand cela s'avère nécessaire.

Nous sommes donc là dans un parfait rapport de miroir entre M. B13 ex-syndicaliste (déçu, on va le voir), et M. B.13 chef d'équipe sachant mettre au service de sa nouvelle entreprise une expérience qui, tout en défendant les droits des salariés, a développé le charisme nécessaire pour guider l'action des hommes. Lui-même ne s'y trompe pas du reste lorsqu'il affirme que A ne lui a rien apporté, si ce n'est ses activités syndicales dont il souligne l'utilité aujourd'hui :

- Et est-ce que vous avez l'impression que ce que vous avez appris chez A vous a été utile pour votre travail ici ?

"Non, je ne pense pas"

- Oui. Ca ne vous a servi à rien tout ce que vous avez fait pendant 16 ans ?

"Tout ce qui m'a servi chez A, moi je peux le dire franchement, c'est qu'ils m'ont licencié !"

- Pourquoi ?

"Parce que franchement, A, j'en avais ras-le-bol, j'ai rien appris d'eux."

- Mais quand même, quand vous dites que vous étiez chef leveur par exemple, ça ne vous a pas donné...

"Non. Disons que c'était une responsabilité qu'ils m'avaient donnée comme ça, c'était même pas... Je l'ai vu au bout d'un moment, c'était même pas une marque de respect quoi, c'était n'importe quoi !"

- Vous n'aviez pas de gens sous votre responsabilité ?

"Oh j'avais trois personnes, mais de toute façon...pas sous ma responsabilité directe disons. On venait leur donner des ordres et puis moi je servais là... à quelque chose, j'étais un pantin quoi, n'importe quoi..."

- Alors aussi bien au niveau technique, pour comprendre les machines d'ici, le fait d'avoir été au contact avec des machines là-bas, ça ne vous a pas ?

"Non, je ne pense pas, parce que les machines d'ici c'est très différent hein, il y a beaucoup de trucs à connaître ici ; chez A c'était vraiment la simplicité quoi."

- Ici elles sont plus complexes les machines ?

"Oui, un peu !"

- Un peu beaucoup vous voulez dire ?

"Oui."

- Elles sont plus automatisées, plus..

"Non pas toutes, il y en a certaines ça va, mais disons que c'est pour le réglage des lames, etc. Bon ben c'est beaucoup plus compliqué quand même."

- Donc vous pensez que si vous étiez sorti de l'école directement ici, vous vous seriez adapté aussi vite qu'avec 16 ans d'expérience chez A ?

"Oui, je pense. Oui. Avec des gens compétents."

- Compétents pour vous montrer le travail ?

"Oui."

(...)

- ...Mais le fait même d'avoir exercé des fonctions différentes (chez A), ça vous a permis déjà de vous adapter à pas mal de choses (là-bas). Ici vous avez été obligé de vous adapter à plein de choses différentes aussi...

"Disons que ça aide à comprendre plutôt. C'est la vie quoi...Puis comprendre les gens. Parce que quand vous voyez que j'ai été six ans délégué chez A, je me suis battu pour les gens, puis en étant licencié j'ai pas vu beaucoup de gens qui ont bougé. J'ai fait partie de la première vague. J'ai dit bon ben, maintenant je ferai mon travail et c'est tout ! Je dis pas hein, je défends encore certaines personnes, bon ben qui méritent quoi, mais c'est tout ! J'en reste là."

- Donc ce serait plutôt votre activité syndicale alors qui...

"Oui chez A je pense que c'est ça (?). C'est ça qui m'a empêché de monter (?), etc, etc. Bon ben je m'occupais de pas mal de gens quoi, et sitôt qu'on parlait de certains problèmes ça n'allait plus !"

- Avec les gens ?

"Avec la direction quoi."

(...)

- Mais le fait d'avoir été délégué syndical, donc d'avoir eu beaucoup d'activités, de communication avec les gens là-bas, est-ce que ça ne vous a pas permis de... est-ce que ce n'est pas ça qui vous a aussi un peu permis de bien remplir vos fonctions de chef d'équipe, de contremaître ?"

"Ah si si, c'est plutôt les activités syndicales disons qui m'ont permis d'attraper quand même le bagout, de parler aux gens quoi, bon ben le contact des gens tout ça... Sans quoi, je vous dis franchement, j'aurais pas fait d'activités syndicales, j'aurais été ici, je vous aurais peut-être même pas parlé, j'aurais eu peur de vous parler."

3.3.2. Réactivation chez B d'expériences de travail antérieures à A et/ou d'activités hors travail

Monsieur B2, (ex-bobineur aujourd'hui chauffeur magasinier), est le seul, parmi les reclassés interrogés (et une des rares personnes parmi les ex-A dans leur ensemble), à avoir connu une expérience professionnelle avant A. Celle-ci est d'ailleurs variée et concerne plusieurs emplois, dont celui d'ouvrier-tourneur chez Peugeot durant deux années et demi. Notre hypothèse est en effet que le goût de la mécanique et pour l'univers automobile qu'il y aurait acquis, aurait été d'une certaine manière "transféré" dans un premier temps sur la "machine bobinoir" chez A, où le seul intérêt qu'il en retient concerne les interventions interdites lorsque le bobinoir tombait en panne. Et chez B, on retrouverait ce goût, transposé à nouveau mais selon d'autres modalités encore, sur le camion³³. Enfin, c'est dans un des volets importants de ses activités hors travail, la "réparation auto avec les copains", qu'on trouve encore cet attrait pour la mécanique et l'automobile, sans savoir du reste si cette activité est antérieure ou non à son entrée chez Peugeot.

Une autre hypothèse que nous inspirent son discours et ses actes est que les nombreux emplois occupés (qui paraissent d'autant plus nombreux que ses anciens collègues A n'avaient pas connu d'autre emploi pour la plupart), sont à lire comme la matérialisation non seulement d'un grand besoin d'autonomie dans le travail, ce qui se vérifie dans les types d'emplois occupés (plombier, terrassier, porte à porte pour une compagnie d'assurance et aujourd'hui chauffeur) et dans le fait même qu'il en a occupé plusieurs dont il a démissionné (il ponctue son discours à propos du travail de réflexions telles que "si ça me plaît je reste, sinon je pars"..). Mais ils traduisent dans le même temps une difficulté à trouver un compromis avec le travail salarié, c'est-à-dire avec le travail contraint par d'autres. Alors que dans ses activités hors travail, qui pourraient être de véritables métiers (réparation auto, travaux de bâtiment), mais qu'il tient justement semble-t-il à maintenir hors du rapport salarial, il s'impose certainement bien des contraintes.

C'est donc, nous semble-t-il, davantage à travers ce goût pour le travail non contraint qu'on peut comprendre son rapport au travail salarié en général et le compromis qu'il établit avec celui-ci, de manière apparemment paradoxale. Ce sont en effet les emplois les plus contraints aux plans des horaires, de l'enfermement dans des locaux et de l'organisation du travail (Peugeot et A) qu'il a tenus le plus longtemps (respectivement 2 ans 1/2 et 8 ans), car ceux-

³³ Sur le plan de la compétence technique, M. B2 doit savoir conduire un semi-remorque chez B ; or il a obtenu son permis poids-lourd pendant son service militaire et n'a pas eu l'occasion de l'utiliser depuis. Mais il conduit également une camionnette chez B, ce qu'il a l'habitude de faire dans ses activités hors travail (notamment la maçonnerie et divers travaux de bâtiment pour lui et ses proches). Cette précision n'est pas sans importance quand on sait que nombre de ses ex-collègues, en particulier ceux résidant dans le Pas-de-Calais, n'avaient pas de permis de conduire (ils étaient transportés chez A, à Lille, par un car de ramassage de l'usine), ce qui a alourdi les difficultés de reclassement.

ci représenteraient, c'est notre hypothèse, une sécurité pour maintenir l'équilibre de sa vie et ses activités hors-travail. C'est pourquoi il ne veut pas prendre le "risque" de réaliser son projet (ou son rêve) d'acheter un camion et se mettre "à son compte" et dont on comprend pourtant, à entendre la différence de "relief" qu'il donne à ses activités salariées et non salariées, qu'il lui conviendrait autrement mieux.

Peut-être y aurait-il là un rapprochement à faire avec M. B8, dont les nombreuses activités hors travail nourrissent projets de formation et de reconversion professionnelle. Ces projets, on l'a vu, sont régulièrement contrariés, notamment pour des raisons financières. Mais aurait-il le même plaisir à pratiquer ces mêmes activités dans le cadre du salariat ? Plus largement, le rêve répandu du "travail à son compte", "indépendant" (que nous avons rencontré chez d'autres ex-A non reclassés) et qui cohabite souvent avec le besoin de sécurité d'emploi et du collectif de travail, est probablement une "nécessité", qui permet de maintenir une tension vivante et/mais supportable entre travail contraint et non contraint³⁴.

³⁴ Cf. *Travail à côté, Étude d'ethnographie ouvrière*, menée par Florence Weber (1989), qui nous livre une analyse très fine et des témoignages attachants, sur les différentes formes et fonctions des activités hors travail (d'une population ouvrière en milieu rural), qui permettent d'éviter l'enfermement exclusif dans l'usine et le « vide » de l'après usine.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

AU-DELÀ des compétences que révèlent les activités hors travail et des projets qu'elles permettent de nourrir, le rapport à celles-ci tel qu'on vient de le voir, nous renvoie à la réflexion fort stimulante sur le travail qui resurgit actuellement, sous le signe cette fois de la crise de l'emploi et du chômage massif. Cette réflexion, qui est entreprise sous des angles complémentaires, a pour objet commun de rappeler que "le travail" tel qu'on l'entend ici et maintenant, n'est pas une valeur universelle, qu'il est situé, daté, historiquement et géographiquement, donc culturellement³⁵. Le rapport au travail que l'on a rencontré chez la plupart des individus interviewés ici, est-il "daté" comme on le suppose dans notre premier chapitre ? Une confrontation à ce propos avec la génération ouvrière actuelle (les "jeunes" qui ne sont pas "ancrés dans leur travail" dont parlent nos interlocuteurs), et plus largement une confrontation inter-génération et inter-classes sociales, serait à notre avis des plus enrichissantes.

Ce chapitre souligne par ailleurs l'importance de la situation d'"arrivée" pour saisir les compétences qui y sont "mobilisées" : aussi bien celles qui sont transférées à partir d'un emploi antérieur ou à partir d'autres activités, que celles qui sont "révélées" ou "réactivées", réutilisées. Car les unes et les autres n'auraient probablement pas été les mêmes si les situations B avaient été autres. La compétence telle qu'on l'a abordée est donc bien ce rapport, cette relation entre une *histoire* individuelle et une situation donnée. D'où la difficulté de savoir, pour faire référence à l'objet du présent travail, ce qui est "*transférable*" avant d'observer ce qui est ..."*transféré*".

³⁵ De nombreux ouvrages et revues ont été consacrés très récemment à cette réflexion, dont les titres à eux seuls témoignent de ce regain d'intérêt sur le travail, sa place, son sens. Notre bibliographie générale, qui est loin d'être exhaustive sur le sujet, en donne un échantillon. Mentionnons ici toutefois : la synthèse que nous propose Michel Fressenet et qui clôt le numéro (Hors série 94) que la revue *Sociologie du Travail* a consacré à cette question, en convoquant plusieurs disciplines des sciences sociales. Annie Jacob (1993) de son côté remplace, dans une approche anthropologique et linguistique, le travail dans ses « cultures » et dans l'évolution de ses définitions (du « mot » travail) et (donc) de son histoire en Occident. Elle nous rappelle ainsi que l'acception actuelle du travail dans nos contrées, bien que *naturalisée*, n'est pourtant pas si vieille : elle a en revanche fait un bien long parcours avant de prendre sa forme actuelle. Plus si actuelle si l'on en croit Roger Sue (1994), ou en tous cas plus pour longtemps, le « temps libéré » étant désormais bien plus long que le temps de travail, il faudra bien en prendre acte pour que le premier devienne officiellement le « temps dominant » qu'il est déjà dans les faits. Mais son rappel de l'histoire des temps nous montre qu'il y a toujours eu décalage entre le moment où « un temps social » devient dominant de fait et celui où il est rattrapé par une politique qui le prenne en compte. Enfin le séminaire du laboratoire « Travail et Mobilités » (Université Paris X-Nanterre) creuse ces problèmes sous l'impulsion d'Annie Jacob et François Vatin, ce qui promet des ouvertures intéressantes dans la sociologie et l'analyse du travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

P OUR faire un bilan des résultats obtenus et des analyses auxquelles ils se prêtent, nous proposerons une synthèse en trois points, qui ne respectent pas forcément l'ordre de nos trois chapitres et n'en reprennent pas tous les résultats. Le premier point concerne l'expérience A et le bilan mitigé que l'on peut en tirer en matière de "transferts de compétences" étant donné l'héritage à la fois positif et négatif qu'en retirent les individus rencontrés, dans l'exercice de leurs nouveaux emplois. Le second point rappellera les incidences importantes de la rupture radicale que représente l'expérience B par rapport à A, notamment sur le plan des organisations et des modes de travail, et sur les ouvertures, les "reconversions", que ce changement rend ainsi possibles. Enfin le troisième point traitera du caractère difficilement prédictible des compétences, ce travail nous ayant montré que les emplois de reclassement, non seulement révèlent des compétences nouvelles ou enfouies, mais sont très importants pour bien saisir ce que chaque individu a valorisé dans l'expérience précédente : car c'est la rencontre avec B qui, en permettant aux individus de "retravailler" en quelque sorte ce qu'ils ont pu retirer de A pour le mettre à profit chez B, c'est cette rencontre donc qui jette une lumière sur les compétences élaborées auparavant. De même, c'est "l'entrée" par l'emploi B qui nous fait découvrir certaines compétences forgées en dehors de l'emploi A et qu'ils réinvestissent dans leur nouvelle situation de travail : activités hors travail, syndicalisme, autres expériences de travail, auxquelles nous avons accordé toute leur importance au chapitre 3 et que nous ne ferons qu'évoquer ici.

1. L'EXPÉRIENCE A : UN BILAN MITIGÉ

Indépendamment des difficultés inhérentes à toute période d'adaptation à un nouvel emploi, les types de difficultés éprouvées par les ex-A (chapitre 2) sont révélateurs du poids de cette longue expérience d'ouvrier dans l'industrie textile traditionnelle, avec son organisation taylorienne et les interdits qu'elle génère au plan notamment de l'initiative dans le travail, avec aussi le caractère très répétitif des opérations et les trop rares occasions d'apprentissages nouveaux. C'est en effet à la lumière de cette expérience que nous pouvons comprendre pourquoi les ex-A font surtout état de difficultés telles que le "manque de sûreté" et la "peur de se tromper", très étroitement associées au "besoin de demander" -2.1- (aux collègues, mais de préférence au supérieur hiérarchique direct) en cas d'hésitation, plutôt que de prendre des initiatives et *risquer* d'être confrontés à des erreurs dans un premier temps. De même l'évocation massive des difficultés de mémorisation éprouvées dans le nouvel emploi -2.2- nous invitent à penser que celles-ci ne sont pas imputables au seul fait que B est encore récent. Là encore l'expérience A peut être éclairante, les occasions de "faire travailler sa mémoire" étant écrasées par la routine tout autant que par l'absence de diversité du travail, des objets de travail, ce qui renvoie aussi bien sûr à l'organisation-division du travail chez A.

Cette peur de se tromper et ce besoin de demander sont constitutifs du rapport au travail (et à l'apprentissage) qu'ils ont forgé chez A et qui les a "construits" en quelque sorte, puisqu'ils y sont entrés à l'adolescence et, à une exception près, n'ont pas connu autre chose que cette usine. Ce rapport au travail aurait donc pu constituer une entrave importante à leur adaptation aux emplois B, qui représentent des univers totalement différents et requièrent pour la plupart des capacités de gestion et de responsabilité. C'est également comme un héritage négatif de l'usine et de ses rythmes de travail, qu'on peut interpréter l'angoisse des temps morts qui s'exprime souvent dans la mention des "creux" que les intéressés disent rencontrer chez B -1.1.3-, où les rythmes, ou plus exactement les *temps*, sont différents, pluriels, à "inventer" ou ajuster en fonction des circonstances, et non plus dictés par les machines, par le processus de fabrication du fil.

Mais ces difficultés sont surmontées grâce à une autre dimension de ce même rapport au travail, dont les ex-A ont su tirer le meilleur parti pour leur intégration réussie chez B. C'est ce que nous avons appelé une éthique et une culture du travail, qui sont à lire dans le contexte historique de l'usine A, et où se trouvent étroitement imbriquées une manière de travailler, d'être au travail, et la place -tout à fait centrale- qu'occupe le travail dans la vie et l'identité des individus -1.1.1-.

Le sens du collectif de travail et de la solidarité -1.1.3-est partie intégrante de cette éthique-culture du travail et est fortement réinvesti par les intéressés dans leur nouvel environnement de travail (*via* des coups de mains et services spontanés), ce qui s'avère précieux pour leur intégration et leur reconnaissance par les nouveaux collègues et supérieurs hiérarchiques. Et dans le même temps, cette attitude est une manière de surmonter les "creux" qui donnent à certains l'impression de "rester sans rien faire" ou de ne pas assez "bouger". Enfin on peut considérer qu'elle permet aussi dans certains cas d'aborder avec aisance les relations de coopération et de coordination nécessaires à l'exercice du nouvel emploi.

Mais ce qui va compter plus encore et va être dans certains cas décisif, indispensable pour l'adaptation au nouvel emploi et le dépassement des difficultés mentionnées, c'est la reconnaissance qu'accordent aux ex-A leurs nouveaux supérieurs hiérarchiques, du fait de leur "habitude de travailler", leur "savoir travailler", pour reprendre leurs expressions. Ce qui désigne à la fois l'endurance (le "courage" selon le terme des intéressés), le sérieux ("être consciencieux"), le goût du "travail bien fait" -1.1.1-. C'est cet aspect de leur rapport au travail qui constitue un gage de confiance, qui va être le plus apprécié des supérieurs hiérarchiques, lesquels vont alors consentir aux ex-A qui en ont besoin un accompagnement très patient, sur le mode de l'apprentissage traditionnel dans lequel se reconnaissent les intéressés -2.1-.

2. L'EXPÉRIENCE B : RUPTURE ET OUVERTURES

Les emplois B, dans leur grande majorité, introduisent globalement une double rupture par rapport à l'usine A : ils présentent des organisations du travail radicalement étrangères à A et se situent en outre pour beaucoup dans le secteur tertiaire, des services en particulier. La conséquence ou le corollaire de cette rupture est que les individus se retrouvent confrontés à des emplois à facettes multiples, comportant des dimensions hétérogènes et des registres, des "objets" de travail diversifiés. On pouvait bien sûr trouver "de l'hétérogène" dans A, qui, malgré la "routine", faisait appel à différents registres de compétences. Mais on assiste avec la majorité des emplois B à une recomposition du travail autour de la gestion de champs d'activités à la fois différents, pluriels et solidaires ou interdépendants. Cette rupture requiert, de manière générale, de la part des ex-A l'élaboration de compétences nouvelles ou la réactivation de capacités mises en oeuvre en dehors du précédent emploi (chapitre 3) : d'où l'"ouverture" ou les ouvertures. Ces compétences évoquent du reste par bien des aspects les résultats des nombreux travaux portant sur les nouvelles organisations de travail.

On peut dire que globalement tous les ex-A (sauf les deux personnes qui retravaillent en usine et à la chaîne) sont à des degrés divers "responsables" de leur travail chez B, c'est-à-dire qu'ils doivent en analyser les différents aspects pour l'organiser et le gérer, et ceci, dans le cadre d'un *temps*, fait lui-même de temps différents, souvent difficilement mesurables/"anticipables" et à pondérer selon des paramètres multiples. La rupture avec le *rythme* de l'usine et de ses machines est bien sûr patente et globale.

On souligne également des indices plus particuliers de cette rupture et qui concernent la coordination nécessaire avec d'autres (collègues et/ou interlocuteurs extérieurs) pour la réalisation de son propre travail, ainsi que d'autres activités "relationnelles" qui ne relèvent pas de la coordination mais de "la relation de service" (au client, à l'utilisateur...), pour reprendre une expression consacrée par les travaux actuels sur les emplois de services - 3.1-. Ces activités de coordination et de "relation" sont évidemment des éléments très importants à prendre en compte dans la gestion du travail et de ses temps. Alors que pour certains ces dimensions sont tout à fait nouvelles, ce qui nous amène à considérer leur maîtrise réussie comme une "révélation" de compétences, pour d'autres il s'agit davantage de "réactivation" de compétences élaborées auparavant, et le plus souvent en dehors de l'emploi A -3.3-, mais dont la rencontre avec B reste (pour nous, du point de vue de notre étude) la condition de mise en lumière.

3. DES OUVERTURES OUI, MAIS COMMENT LES PRÉDIRE ?

Peut-on en effet déduire des résultats encourageants trop rapidement résumés ci-dessus, que "les" ouvriers du textile ou d'une autre industrie traditionnelle peuvent se reconvertir dans des emplois divers et notamment dans les services ? Si, après cette synthèse, on refait un détour par la démarche qui nous a permis d'y arriver, la réponse doit être pour le moins prudente.

En effet le centre de notre démarche a consisté dans l'écoute attentive du "discours" de chaque individu, c'est-à-dire des éléments de leurs récits sur (et autour de) leur travail, qui se font écho, s'articulent, et disent ce que chacun fait de son travail et de lui/de son histoire au travail, et qui passe par une (des) "négociation(s)", un colloque toujours singulier, avec un environnement, un "cadre" donnés et leurs normes. Ce qui permet de saisir les différences inter-individuelles même au sein d'une vie de travail commune, et donc la "rencontre" individu/situation, qui est l'expérience au sein de laquelle se logent, se forment et se *configurent* les compétences de chacun, telles que nous les avons appréhendées.

Ces différences inter-individuelles se manifestent déjà dans l'expérience commune de départ (emplois et entreprise A) où, malgré un rapport général au travail que l'on retrouve chez la quasi-totalité des individus rencontrés et qui est très fortement imprégné de cette histoire commune, malgré cela donc, on découvre que chacun a pu investir son emploi A différemment, en valoriser des aspects différents y compris sur un même "poste" de travail, et donc "transférer" éventuellement à partir de là des compétences différentes, à côté bien sûr de dispositions communes indéniables.

Ceci, répétons-le, c'est (l'entrée par) l'emploi B qui nous permet de le voir "comme ça". Peut-être qu'à partir du seul emploi A (et surtout de la seule analyse des discours sur A) ces différences là ne se seraient pas manifestées, ou pas ainsi ou encore seraient-elles apparues ailleurs... De même si l'on avait interrogé les individus à partir d'autres moments de leur vie que leur nouvel emploi. Mais c'est bien de cela qu'il s'agissait pour nous : déterminer s'il y avait "transferts de compétences" de A à B, pour ensuite en tirer des leçons en matière de reconversions. Or c'est cet objectif central qui se trouve interrogé lorsqu'on se pose, après le détour par la démarche adoptée et les résultats qu'elle produit, la question de savoir comment prédire les compétences qui peuvent être "mobilisées" par un individu dans un emploi (et à plus forte raison par une "population"), ou "transférées" d'un emploi à un autre (et a *fortiori* à d'autres emplois), quand seule la rencontre entre les deux (individu/emploi-situation de travail) peut le laisser découvrir ?

Et cette question se pose d'autant plus fortement quand on articule à ce premier résultat relatif aux différences inter-individuelles chez A, mises en lumière par B, le fait que c'est encore B qui permet de découvrir s'il y a

"transfert" ou non à partir de A, et que si la réponse est "oui" les "transferts" ne portent pas sur les mêmes compétences : d'abord parce que les situations B sont très différentes les unes des autres (malgré les points communs qu'on a voulu mettre en avant en les résumant ici, mais qui restent généraux), mais aussi quand ces situations B sont proches, parce que ce sont les individus qui sont différents. Ce qui nous renvoie au même type de résultat que chez A, à savoir que même à emplois "identiques" ou similaires (mêmes types d'activités et de contextes), des compétences différentes peuvent être élaborées et surtout valorisées par les individus. Enfin, bien sûr, et nous n'y avons pas suffisamment insisté dans cette synthèse, les emplois B révèlent des compétences (chapitre 3), ce qui échappe par définition à toute anticipation et donne encore plus de force à cet effet de "rencontre", qui, pour reprendre une belle formule d'Yves Clot³⁶, fait du travail une source d'étonnement, mais étonnement qui procède de, ou est relatif à la découverte de soi.

Cette question de la "prédictibilité" des compétences pose du même coup, et plus largement, un problème d'opérationnalité : comment alors aiguiller des chômeurs vers tel ou tel emploi qu'ils n'ont jamais exercé³⁷ (et a *fortiori* des primo-demandeurs d'emploi qui n'ont pas d'expérience professionnelle à partir de laquelle on puisse faire des suppositions), même lorsqu'on est armé de toutes ces notions de "transférabilité", "adaptabilité", etc..? Autrement dit, comment "systématiser", "instrumentaliser" l'approche proposée quand il s'agit de populations nombreuses ? Comment alors définir un "outil" sans gommer l'individu, seul en mesure de nous dévoiler les différents registres de ses compétences, dispositions, capacités... ?

Pour revenir à la toile de fond de cette étude évoquée en introduction, qui concerne les chômeurs non qualifiés et leur "employabilité", on peut reformuler ainsi la question de l'opérationnalité et donc de l'anticipation des "transferts" : si l'approche que nous avons adoptée a permis de mettre en lumière que les adultes dits non qualifiés qui ont une expérience professionnelle, ont effectivement des compétences qu'ils mobilisent en les "retravaillant" pour s'adapter à leurs situations nouvelles et très diverses, comment pourrait-elle servir l'orientation des chômeurs en quête d'emploi ? Autrement dit -et nous l'avons déjà dit-, comment dans ce cas cerner les compétences "mobilisables" et "transférables" dans un emploi non encore connu (et non encore exercé), alors que la connaissance des emplois de reclassement et ce qu'en disent et y vivent les individus, a été indispensable pour éclairer ce que chacun a valorisé dans son emploi antérieur et dans ses autres activités ?

³⁶ Yves Clot "Le travail comme source d'étonnement" *Futur Antérieur* 1993/2, numéro consacré aux Paradigmes du travail.

³⁷ Rappelons que l'ANPE est le premier commanditaire de cette étude.

Comment penser les "transferts", donc la "rencontre", avant qu'ils n'aient eu lieu ?

Si ces questions restent ouvertes, nous espérons néanmoins que des pistes auront été ouvertes, qui restent bien sûr à creuser, notamment en matière d'entretien (avec), et donc d'écoute des demandeurs d'emplois. Un type d'écoute qui permettrait à la fois de ne pas enfermer les gens dans leur passé (ce que les acteurs de l'insertion tentent depuis longtemps) et donc de les aider à ne pas s'y enfermer eux-mêmes (ce qui était la tendance de nos ex-A avant leur réinsertion : "on voudra jamais d'un ouvrier d'usine/du textile", "je me sentais nul(le)", pas capable de faire autre chose...). Mais cette écoute invite également à la prudence quand à l'usage de constructions quelque peu hasardeuses tels que l'établissement de "ponts" trop hâtifs entre emplois très éloignés, à partir de compétences communes qu'ils sont supposés requérir. Car les individus ne se réduisent pas à des compétences d'emploi -si tant est qu'elles soient pertinemment analysées- et il est bien illusoire d'imaginer qu'ils vont se "couler", comme par magie, dans de telles constructions, pensées *ex-ante* et en dehors de tout contexte³⁸.

³⁸ L'étude menée par Gérard Vergnaud et Nadja Acioly sur "L'évaluation des compétences transférables des publics peu qualifiés : points de repère" (cf. *Études et Expérimentations de la formation professionnelle*, n°21, 1993), rejoint, à partir d'une approche qui emprunte à la psychologie cognitive et à la didactique, nombre de nos constats quant à la difficile anticipation des compétences, notamment pour les publics peu qualifiés. La voie qu'ils explorent paraît tout à fait intéressante. Elle concerne "l'élaboration d'une méthode d'évaluation des compétences dans des situations formatives ou professionnelles, permettant de pronostiquer l'adaptation des individus à de nouvelles fonctions et situations professionnelles."

ANNEXE I

LISTE DES RECLASSÉS INTERVIEWÉS

	EMPLOI A	EMPLOI B	Département d'habitation	Itinéraire de chômage (*)
Mme B1	Bobineuse	OS à la chaîne dans une usine de décolletage	Pas-de-Calais	Convention de conversion
M. B2	Bobineur	Chauffeur magasinier dans une entreprise de location d'échafaudages	Nord	Accès direct à l'emploi
Mme B3	Bobineuse	Vendeuse rayon charcuterie d'une supérette	Nord	Convention de conversion
Mme B4	Bamborcheuse	Os usine de décolletage (la même que Mme B1)	Nord	Alternance Travail/Chômage
Mme B5	Continueuse à filer	Agent de service hospitalier dans une clinique	Nord	Convention de conversion
Mme B6	Continueuse à filer	Lingère dans la même clinique	Nord	Convention de conversion
M. B7	Continueur à filer	Sellier dans une entreprise carrosserie	Pas-de-Calais	Convention de conversion
M. B8	Premier ouvrier au "trilage tubes"	Chauffeur poids-lourd	Pas-de-Calais	Convention de conversion
Mme B9	Peigneuse	Femme de ménage dans une mairie	Nord	Accès direct à l'emploi
M. B10	Polyvalent préparation (os)	Préparateur de voitures chez un concessionnaire	Pas-de-Calais	Alternance Travail/Chômage
Mme B11	Retordeuse	Vendeuse rayon poisson d'un supermarché	Pas-de-Calais	Convention de conversion
M. B12	Étuveur-humidificateur (manutentionnaire)	Grenailleur dans une fonderie (manutentionnaire)	Pas-de-Calais	Accès direct à l'emploi
M. B13	Manutentionnaire	Chef d'équipe (Ese de fabrication et conditionnement de légumes en sachet)	Pas-de-Calais	Accès direct à l'emploi
M. B14	Gardien	Manutentionnaire usine fabrication peintures	Nord	Accès direct à l'emploi
M. T15	Mécanicien d'entretien	Appariteur/concierge dans une mairie (avec son épouse Mme B9)	Nord	Alternance Travail/Chômage
M. T16	Mécanicien d'entretien	Mécanicien	Nord	Convention de conversion
M. T17	Agent de maîtrise (préparation)	Mécanicien d'entretien usine de brasserie	Nord	Convention de conversion

ANNEXE II

CADRAGE STATISTIQUE DE LA POPULATION ÉTUDIÉE

L'ANALYSE statistique à laquelle nous nous sommes livrée tente de s'inscrire dans une approche longitudinale sans pour autant en avoir une maîtrise "professionnelle". Pour reprendre les catégories proposées par Jean Vincens³⁹, on a emprunté plus précisément à l'approche par "cohorte". Celle-ci part d'un même événement initial au même moment ou dans une même période, et selon le problème posé, on la suit plus ou moins longtemps...voire indéfiniment (c'est à dire jusqu'au dernier survivant). L'événement initial est ici un licenciement collectif, qui a eu lieu en deux vagues et à six mois d'intervalle (cf. *infra*), suivi d'une période de chômage observée sur 22 mois (1ère vague) et 16 mois (2e vague), période elle-même composée de différents "itinéraires" que nous avons découpés en "quatre groupes". Mais notre objectif était de fournir un double éclairage : comment le passé dans l'entreprise éclaire ces itinéraires de chômage et comment ceux-ci éclairent en retour ce passé ? Comment enfin cet ensemble éclaire l'aboutissement possible de chaque itinéraire (en fin d'observation tout au moins) : reclassement ou non reclassement ? On a donc procédé à une analyse rétrospective du passé des individus dans leur entreprise, sur la base de variables connues, telles que l'ancienneté, la formation initiale et continue, la dernière catégorie d'appartenance et son coefficient. Il s'agissait d'émettre des hypothèses quant aux évolutions professionnelles que certains individus, embauchés comme "non qualifiés", ont pu connaître au sein de cette entreprise, afin de favoriser l'éclairage des itinéraires de chômage.

Mais les durées qui ont été saisies ne concernent que les itinéraires de chômage, notamment le temps écoulé entre le licenciement et le premier événement s'il y en a : reclassement durable, temporaire, entrée en formation hors dispositif prévu par le plan social (l'adhésion au dispositif prévu - convention de conversion-, avait lieu, elle, à date fixe, soit un mois après le licenciement). Ont été également observées les durées et fréquences des travaux effectués, ainsi que celles des formations suivies selon les itinéraires de chômage empruntés.

L'alternance entre différents événements pendant le chômage a été également saisie, mais on n'enregistre pas plusieurs types d'événements. Il s'agit essentiellement de l'alternance travail/chômage, formation/chômage, convention de conversion/chômage, ou, plus rarement, convention de conversion/stage de formation.

³⁹ Jean Vincens : « Problématique du longitudinal », in *L'analyse longitudinale du marché du travail*, journées d'étude du Céreq et de ses centres associés, des 7 et 8 mars 1994 à Toulouse. Publié au Céreq, série Documents/séminaires n°99, septembre 1994 (Maurice Ourtau et Patrick Werquin eds.).

A été également observé le temps écoulé entre le dernier événement pendant le chômage et le reclassement temporaire ou durable.

La saisie de ces durées, en particulier celle du temps écoulé entre le licenciement et le premier événement affine l'interprétation des "itinéraires de chômage", qu'on peut prudemment analyser comme des "options" que les individus auront privilégiées (attente d'un reclassement stable à l'exclusion d'autres solutions d'attente, accumulation de travaux temporaires, entrée en formation ou à la convention...).

Notre "terrain" est une filature de coton du Nord de la France (périphérie de Lille) qui comptait 727 salariés dont 81 % d'OS et manutentionnaires (MO). Elle a fermé ses portes en octobre 1989 après avoir licencié l'ensemble de son personnel en deux vagues : janvier et juin de la même année.

Nous résumons ici trois types de données :

1 - Le découpage de cette population selon des grandes variables telles que la dernière catégorie d'appartenance dans l'entreprise, le sexe, l'ancienneté, ainsi que la formation initiale et continue. Le croisement de ces trois dernières variables avec la catégorie, a permis d'émettre rétrospectivement des hypothèses quant à l'évolution professionnelle que certains individus "non qualifiés" ont pu connaître. Nous mentionnerons aussi le découpage selon le département d'habitation de cette population (Nord et Pas-de-Calais), qui s'est avéré être une variable importante dans la politique du personnel de l'entreprise d'une part, au regard du reclassement de l'autre.

2 - La population reclassée sera présentée selon les mêmes découpages.

3 - Quatre types d'itinéraires de chômage ont été dégagés, après analyse des "grilles de vie" établies par la Direction Régionale de l'ANPE de Lille (DRA), et saisies le 1/11/90, soit après 22 mois de chômage pour la première vague de licenciements et 16 mois de chômage pour la seconde. Une seconde saisie a eu lieu en avril 91 pour mesurer la stabilité des reclassements et saisir les réinscriptions à l'ANPE. On se contentera de résumer ici (en les comparant) ces itinéraires pour la population reclassée, en rappelant brièvement les caractéristiques de leurs populations respectives, les types d'emplois retrouvés et leurs statuts, ainsi que les réinscriptions éventuelles à l'ANPE observées pour chacun des groupes.

1. LA POPULATION MÈRE : DECOUPAGE PAR CATÉGORIE, SEXE, DÉPARTEMENT D'HABITATION ET VAGUE DE LICENCIEMENT

Sur les 727 salariés de l'entreprise on compte 591 "MO" et "OS" (dont 528 OS), soit une population "non qualifiée" représentant 81 % de l'effectif total. La distribution par sexe montre que 90,5 % des femmes et 74,7 % des hommes appartiennent à cette première catégorie "MO-OS".

Les cinq autres catégories que l'entreprise "A" distingue ("ouvriers professionnels" à "cadres"- cf. tableau 1), comptent donc des effectifs peu nombreux. Les hommes y sont en général les plus nombreux puisqu'ils représentent 60 % de la population "OP" à "CA" (cadres).

Tableau 1
Structure des emplois par sexe (population totale = 727)

CATÉGORIE (1)	HOMMES	% Catégorie/ hommes	FEMMES	% Catégorie/ femmes	TOTAL CATÉGORIE	% Catégorie/ population totale
1. MO-OS	320	74,7	271	90,5	591	81,2
2. OP	45	10,5	0	0	45	6,1
3. AA-AT-CD	11	2,5	13	4,3	24	3,3
4. AM-AC-CT	31	7,2	3	1,0	34	4,6
5. EM	5	1,1	11	3,6	16	2,2
6. CA	16	3,7	1	0,3	17	2,3
TOTAL	428	100	299	100	727	100

Source : L'entreprise textile enquêtée, 1989, Traitement Cereq.

(1) Légende des catégories : MO = manutentionnaire ; OS = ouvrier spécialisé ; OP = ouvrier professionnel ; AA = adjoint maîtrise ; EM = employé ; AT = agent technique ; CD = contredame ; AM = agent de maîtrise ; AC = adjoint contremaître ; CT = contremaître ; CA = cadre.

Ces catégories sont celles que l'entreprise nous a fournies. Nous les avons regroupées par plages de coefficients et par types de fonctions. La catégorie 1 regroupe les manoeuvres et les OS ; la catégorie 3 regroupe les techniciens (AT - agents techniques -, dont une grande partie de laborantines qui vérifiaient la qualité du produit à chaque étape de processus de fabrication) et la "petite maîtrise" (AA - adjoints d'agent de maîtrise - et CD - contredames -). La catégorie 4 regroupe l'encadrement de fabrication (agent de maîtrise, adjoint de contremaître et contremaître). L'encadrement technique et (surtout) administratif est dans la catégorie 6 (CA - cadres -). La catégorie 5 (EM) regroupe les employés (secrétariat, comptabilité) et la catégorie 2 (OP) les ouvriers professionnels qui comptent une majorité de mécaniciens de même que des électriciens, des tourneurs, ajusteurs...

Plages de coefficients :

Catégorie 1 (MO-OS)	: de 120 à 152
Catégorie 2 (OP)	: de 158 à 196
Catégorie 3 (AA-AT-CD)	: de 200 à 235
Catégorie 4 (AM-AC-CT)	: de 235 à 300
Catégorie 5 (EM)	: de 185 à 260
Catégorie 6 (CA)	: de 300 à 400

On a 528 OS et 63 MO : 92 % des MO ont des coefficients allant de 120 à 135, et 8 % de 140 à 145 ; 97 % des OS ont des coefficients de 140 à 152 (51 % d'entre eux ont le coefficient 152) et 3 % ont un coefficient de 120 à 135.

Il est intéressant de signaler également ici le découpage des catégories, notamment des "bas niveaux" (MO-OS) par département d'habitation, d'autant que ce dernier a une incidence non négligeable sur les reclassements, ainsi que nous le verrons au point suivant.

Le département du Pas-de-Calais, où réside la majorité (56,5 %) des ex-salariés de l'entreprise A, compte 92 % de MO et OS, contre 67 % pour le département du Nord. Les catégories supérieures (de OP à CA) sont donc dans l'ensemble bien plus minoritaires encore dans la population du Pas-de-Calais, ce qui réduit d'autant pour celle-ci l'évolution professionnelle qu'elle a pu connaître dans l'entreprise. La composition par sexe des deux départements éclaire leur composition par catégorie. Les femmes, dont on a vu qu'elles sont MO-OS dans leur très grande majorité (90,5 %), le sont pour 97 % d'entre elles dans le Pas-de-Calais et elles représentent près de la moitié de la population de ce département (contre près du tiers dans le : 48% contre 32,5 %). Mais "l'effet département" semble jouer davantage encore que "l'effet sexe", car les hommes du Pas-de-Calais sont également MO-OS dans une proportion bien plus forte que les hommes du Nord et même que les femmes du Nord : 87,8 % contre respectivement 61,5 % et 78, 4 %.

La comparaison entre les deux départements du point de vue de la formation initiale et continue montre par ailleurs que c'est en fait la politique de l'entreprise à l'égard des populations de chaque département qui a modelé leur structure par catégorie. En effet, alors que les écarts dans la formation initiale sont insignifiants, ils sont saisissants pour la formation continue avec deux fois moins de bénéficiaires dans le Pas-de-Calais (44,5 % des habitants du Nord ont suivi une FC contre 20,5 % de ceux du PC). Là encore c'est "l'effet département" qui semble avoir plus de poids que le sexe car il y a proportionnellement plus de femmes du Nord que d'hommes du Pas-de-Calais qui ont bénéficié de la FC (48 % des hommes du Nord en ont bénéficié contre 25 % des hommes du PC ; et 37 % des femmes du Nord contre 13 % des femmes du PC).

L'on sait d'autre part que la première vague de licenciement (42,5 % de la population) a touché prioritairement les éléments jugés "les moins performants" par les responsables de l'entreprise, avec lesquels nous nous sommes entretenus. Les chiffres nous indiquent ici que la première vague a concerné 45,6 % de la population du Pas-de-Calais (dont 94,5 % de MO-OS) contre 39 % de la population du Nord (dont 70 % de MO-OS).

L'ancienneté moyenne ne joue pas pour distinguer les deux vagues puisqu'elle est de 18 ans pour les individus de la première vague et de 19 ans pour ceux de la seconde. Mais c'est articulée aux variables précédentes (sexe, catégorie, et en particulier département), et au regard des reclassements que la composition par vague prend tout son sens.

Certaines des variables qu'on vient d'évoquer éclairent aussi les itinéraires de chômage de notre population et leur aboutissement : reclassement ou non reclassement.

2. LA POPULATION RECLASSÉE

C'est à la lumière des caractéristiques individuelles et professionnelles résumées au point 1, que nous avons analysé les parcours ou itinéraires pendant le chômage. Dans un premier temps nous présentons la population reclassée dans ce qui la démarque et la rapproche de la population de référence (cf. *infra*)

Les "grilles de vie" ANPE, ou itinéraires de chômage de notre population ont été saisis le 1.11.90 soit 22 mois après la première vague de licenciement et 16 mois après la seconde. Pour les individus dont la dernière information à cette date était "RT" (code ANPE signifiant soit que l'individu "retravaille" de manière durable, ou bien qu'il n'y a pas d'information quant au statut de l'emploi retrouvé) nous avons procédé cinq mois plus tard (avril 91) à une seconde saisie afin de vérifier si ces individus s'étaient ou non réinscrits à l'ANPE, et dans la négative, nous avons considéré qu'il s'agissait d'une reprise d'emploi durable. Mais dans un premier temps la population reclassée a été analysée d'après la saisie du 1.11.90 afin de la situer de manière cohérente par rapport à l'ensemble de notre population, pour laquelle nous ne disposons d'aucune autre information au-delà de cette date. Notre population de référence est ici de 615 personnes (au lieu des 727 de la population mère), soit 112 "grilles de vie" ou itinéraires manquants. Les structures des deux populations (mère et de référence) sont cependant tout à fait proches (catégories, formation initiale et continue, département, vague de licenciement...).

Au 1.11.90 donc, 127 personnes sont en situation de travail ("RT"), soit 20% de la population de référence, dont 28,3 % de femmes (36) et 71,7 % d'hommes (91). Cette information ne renseigne toutefois ni sur le statut, ni sur la nature de l'emploi retrouvé (CDI, CDD, intérim...; type d'emploi, secteur d'activité). C'est la seconde saisie (avril 91) suivie un mois plus tard d'une enquête postale aux intéressés, qui nous ont permis de répondre à ces questions.

2.1. Les périodes de reclassement

Le taux le plus important se situe dans une période de 12 à 18 mois après le licenciement (52 personnes sur 127, soit 41 % des reclassés), suivi d'un autre "pic" dans une période de 6 à 12 mois après le licenciement (46 personnes = 36,2 %)⁴⁰. Les taux les plus faibles se situant entre 0 et 6 mois de chômage (19 personnes = 15%), et entre 18 et 22 mois (10 personnes =

⁴⁰ Soulignons que la grande majorité (43 sur 49) des adhérents à la convention de conversion, s'est reclassée entre 6 et 18 mois après le licenciement (en moyenne 13 mois après le licenciement pour les individus appartenant à la première vague de licenciement, et 10 mois pour ceux de la deuxième vague). Ceci s'explique par le fait que la convention a duré 5 mois et a été suivie pour certains d'une formation supplémentaire ou d'un travail temporaire (point 3 : "itinéraires").

7,8% de la population reclassée). Ce dernier chiffre confirme du reste les résultats de nombre d'études sur le chômage de longue durée (estimé aujourd'hui comme tel à partir de 18 mois d'inscription à l'ANPE) résultats qui indiquent que plus la période de chômage est longue, plus difficile est la réinsertion professionnelle. Ces données concernant les périodes de réinsertion sont affinées plus loin, avec l'analyse des itinéraires pendant le chômage des reclassés.

2.2. La structure par catégories et par sexe des populations reclassée et de référence

Les données dont nous disposons, même non affinées, fournissent une première indication des difficultés de réinsertion professionnelle de la population étudiée, en particulier pour les catégories MO-OS et pour les femmes.

En effet, si la structure par catégories de la population reclassée reproduit globalement l'équilibre de celle de la population de référence (et de la population mère) -forte majorité de MO-OS et effectifs peu nombreux des catégories supérieures, qui vont en se réduisant à mesure que l'on monte dans la hiérarchie-, on note néanmoins que les MO-OS sont nettement moins représentés chez les reclassés que dans la population de référence (83,4%-67,7%, soit **15,7** points d'écart). De même, relativement à leur poids dans la population de référence, ce sont eux qui se sont le moins bien reclassés (16,7%). Inversement, les autres catégories sont plus représentées dans la population reclassée et se sont reclassées dans des proportions bien plus importantes que leur poids dans la population de référence.

De la même manière, les femmes, qui représentent 41,7% de la population de référence, ne sont plus que 28,4% dans la population reclassée (-13,3 points et inversement +13,3 points pour les hommes reclassés). Relativement à leur poids respectif dans la population de référence, ce sont 25,4% des hommes qui se sont reclassés (91/358) contre 14% des femmes (36/256), soit 11,4 points d'écart.

La catégorie et le sexe sont donc les premières variables discriminantes au regard du reclassement, qui apparaissent dans le tableau R1. Elles sont d'ailleurs assez corrélées puisqu'on a vu au point 1 que le taux de MO-OS est beaucoup plus important dans la population féminine que dans la population masculine prises globalement. Le tableau R1 reflète du reste ces discriminations et corrélations, les femmes reclassées étant MO-OS à 75% (27/36) et les hommes à 64,8% (59/91).

2.3. L'ensemble des variables discriminantes au regard du classement, les corrélations importantes et le rôle prépondérant du département d'habitation

La comparaison entre populations reclassée et de référence montre, pour toutes les variables étudiées en première partie, des écarts très importants. Citons, par ordre d'écart décroissant : la formation continue, la vague de licenciement, la catégorie, le département d'habitation, le sexe et la formation initiale (cf. graphique R2 et tableau R2).

Pour toutes ces variables, on a, dans la population reclassée, par rapport à la population de référence (et *a fortiori* par rapport à la population non reclassée) : moins d'individus qui n'ont jamais suivi de FC (21,5 points d'écart), de licenciés de la première vague (-17,7), de MO-OS (-15,7), d'habitants du Pas-de-Calais (-15), de femmes (-13,3) et de niveaux de FI VI-Vbis (-9,4).

L'âge et l'ancienneté jouent globalement moins dans les reclassements. La tranche d'âge majoritaire est partout celle des 30-39 ans, lesquels sont plus représentés chez les reclassés (+7 points). La tranche d'ancienneté majoritaire est de 10-20 ans pour les deux populations (59,5%).

On a vu au point 1 que le département d'habitation est au centre des corrélations entre certaines de ces variables. La composition par catégorie notamment est fortement déterminée par le département et, secondairement, par le sexe. La formation continue quant à elle, "exprime" la politique de l'entreprise à l'égard de chacun des départements, qui a modelé leurs structures respectives par catégories. Enfin la vague de licenciement peut se lire comme un "résultat" de cette politique différenciée par département.

2.4. Le département introduit des différences importantes au sein même de la population reclassée

Le fait d'habiter le Pas-de-Calais, et en particulier les zones de Lens et Liévin où habite la grande majorité de notre population du PC, augmente de façon très significative les difficultés de réinsertion. Le taux de chômage est de 15,5% dans ce bassin d'emploi où l'extraction charbonnière a périclité et où dominent les zones rurales. Par contre, la zone de Lille où habite la majorité de notre population du Nord connaît un taux de chômage proche de la moyenne nationale (10%) (Chiffres INSEE, revue PROFILS de l'économie Nord-Pas-de-Calais, 2/1991. Le taux de chômage de l'ensemble de la région est de 12,5%).

En effet, ce sont 15,3% des individus habitant le Pas-de-Calais qui se sont reclassés (55 sur 359) contre 28% pour la population du Nord (72 sur 255), soit un écart de 12,7 points (tableau R3).

Les taux de reclassement par vague présentent également un écart important de 14 points : 13% de la population de la première vague contre 27% de celle de la seconde. Mais le tableau R3 qui détaille les taux de reclassement par vague **et** par département, montre bien que c'est ce dernier qui détermine fortement les résultats par vague.

Il est vrai que le même tableau R3 montre également que toutes les catégories, aussi bien du Nord que du Pas-de-Calais, se reclassent moins dans la première vague que dans la seconde. Cela provient en partie du fait que 39 pré-retraités ont fait partie de la première vague (ils habitent le Nord pour les 2/3) et que cette dernière a concerné la majorité de la population "MO" (manutentionnaires, porteurs de pots, ménage, etc.).

La répartition par département de la population reclassée (tableau R4) reproduit, en l'exacerbant, le net décalage entre Nord et Pas-de-Calais déjà observé au point 1, notamment pour ce qui concerne leurs structures par catégories et par bénéficiaires de la formation continue. En effet, les écarts sont très importants pour la formation continue entre les deux départements, alors que ceux-ci sont insignifiants pour la formation initiale (tableau R4)⁴¹. Globalement les reclassés ont beaucoup plus bénéficié de la FC (51% contre 29,5 pour la population de référence), mais là encore cet écart tient essentiellement aux reclassés du Nord. Ils ont en effet bénéficié de la FC pour 66,6% d'entre eux, soit 37,6 points de plus que pour les reclassés du Pas-de-Calais (29%) : écart bien plus important encore que celui constaté dans la population mère et qui est d'autant plus à l'avantage du Nord qu'il concerne essentiellement les formations techniques de plus ou moins 300 H (FC 6-7 et 10-11) et les formations diplômantes de niveau V (FC 8-9). (tableau R5)

⁴¹ On doit souligner ici que les reclassés qui ont un niveau V **en formation initiale**, ont été formés aux disciplines de la mécanique dans des proportions bien supérieures que pour l'ensemble des niveaux V. Cela vaut aussi bien pour les reclassés du Nord que du Pas-de-Calais.

3. LES ITINÉRAIRES PENDANT LE CHÔMAGE DE LA POPULATION RECLASSÉE

L'examen des "grilles de vie" de la population qui retravaille au 1/11/1990, soit 127 personnes, nous a permis de dégager une typologie d'itinéraires pendant le chômage. On peut en effet distinguer nettement quatre types de cheminements, composant quatre groupes de tailles hétérogènes :

- Groupe 1 : l'accès direct à l'emploi, après une période plus ou moins longue de chômage, concerne 34% des reclassés (43 personnes).

- Groupe 2 : les travaux temporaires avant le retour stable à l'emploi, concernent 19% de notre population de reclassés (24 personnes). Ces travaux peuvent recouvrir différentes situations, qui vont de quelques heures ou jours de travail à des contrats à durée déterminée.

- Groupe 3 : l'adhésion à la convention de conversion proposée par les Equipes Techniques de Reclassement (ETR) de l'ANPE, dans le cadre du plan social de licenciement ; ce groupe représente 38,5% des reclassés (49 personnes).

- Groupe 4 : le passage par la formation ; 8,5% des reclassés (11 personnes) ont opté pour le suivi de formations de durées très hétérogènes (de 1 à 7 mois).

■ Une typologie des reclassés et de leurs itinéraires pendant le chômage (résumé)

Le fait de disposer des itinéraires individuels a permis d'en dégager des "types" et de mettre en évidence des situations diversifiées. Un résultat d'ensemble apparaît cependant : c'est le niveau de formation acquis par la formation initiale ou continue (**de préférence sanctionné par un diplôme**), ainsi que la qualification des emplois d'origine, qui ont joué le plus en faveur du reclassement, de sa stabilité, et de sa "qualité" (type d'emploi retrouvé).

1) **Les deux premiers groupes** ont accédé à un emploi (supposé définitif au 1.11.90) selon des modalités différentes mais à l'exclusion de tout dispositif institutionnel. Ils présentent cependant des profils systématiquement opposés : les critères de distinction sont aussi bien le niveau de formation que les types de postes occupés (emplois A) ou l'âge.

La population du premier groupe est composée d'hommes et de femmes (1/3 du groupe) appartenant en majorité aux catégories MO-OS. Ils sont plutôt jeunes et expérimentés (tranche d'ancienneté 10-20 ans). Les niveaux V dans les disciplines de la mécanique, figurent en bonne place dans ce groupe. On constate par ailleurs qu'il a plus largement bénéficié de la formation continue (notamment diplômante) que le deuxième groupe. En

outre, il a connu des durées de chômage plus faibles : 60 % des individus du groupe 1 ont retrouvé un emploi dans les 6 ou 12 mois qui ont suivi le licenciement.

2) A l'opposé de ces deux groupes, les groupes 3 et 4 ont recherché des mesures d'accompagnement, soit en adhérant à la convention de conversion proposée dans le cadre du plan social, soit en privilégiant la formation.

- Le groupe 3 compte une proportion importante d'individus occupant des postes qualifiés. Ils ont un niveau de formation initiale assez faible, mais en revanche, ils ont bénéficié largement de la formation continue. Celle-ci aurait donc eu dans leur cas un rôle promotionnel.

- En ce qui concerne le groupe 4 et en raison de sa petite taille, nous ne pouvons pas présenter des résultats très significatifs. La population concernée est composée d'une majorité de MO-OS relativement jeunes et assez formés (FI ou FC). Pour ce groupe, les effets conjugués d'une ancienneté assez faible et d'un niveau de formation assez élevé peuvent expliquer ce choix de passer par une formation complémentaire pour accéder à un emploi. Mais on remarque une nette différence de comportements (et de caractéristiques) entre les individus de ce groupe issus de la première vague de licenciement (qui entrent en formation après plusieurs mois de chômage) et ceux issus de la seconde vague (qui démarrent assez vite une formation).

■ Des réinscriptions à l'ANPE 5 mois après l'observation

Une seconde saisie des "grilles de vie" des 127 reclassés recensés au 1.11.90, a eu lieu en avril 91 pour vérifier le caractère durable ou non du reclassement. Elle indique que 16,5 % des reclassés (21 personnes) se sont réinscrits à l'ANPE entre le 1.11.90 et le 1.04.91. Sur ces 21 personnes, près du quart avait de nouveau retrouvé un emploi deux à trois mois avant la dernière saisie, soit depuis janvier et février 91. Les autres étaient encore au chômage au 1.04.91, à l'exception d'un individu (OS de niveau V) qui était en cours de formation.

Si l'on reprend le découpage par groupe de reclassés (G1 à G4), il est intéressant d'observer que le plus fort taux de réinscriptions à l'ANPE concerne le groupe 2 (29% de réinscrits, soit 7/24). Rappelons que ce groupe comprenait la plus importante majorité de MO-OS (87,4 %) et le plus fort taux de niveaux VI-Vbis (89,5 %) (tableau R6). Autre élément particulièrement frappant, parmi la vingtaine d'individus (au total) qui se sont réinscrits à l'ANPE, c'est à nouveau et seulement chez certains de ceux qui appartiennent à ce groupe 2 qu'on observe à nouveau une alternance de périodes travaillées et de chômage entre les deux saisies. Pour tous les autres en effet, on n'observe aucun événement entre le retour au chômage et la seconde saisie d'avril 91. Ceci explique sans doute pourquoi c'est dans cette sous-population du groupe 2 (les réinscrits à l'ANPE) qu'on trouve la plus forte proportion d'individus qui retravaillent à nouveau (il s'agit bien sûr de petits chiffres : 3 individus sur 7), ce qui pourrait laisser penser qu'il

s'agit encore de travaux temporaires (cf. tableau des réinscrits à la fin de cette annexe).

A l'inverse, c'est dans les groupes 1 et 3 qu'on trouve les plus faibles taux de réinscription à l'ANPE, respectivement 11,6 % (4/43) et 12 % (6/49). Il s'agit, on l'a vu, des groupes les plus formés (en FI/FC pour le groupe 1, en FC pour le groupe 3) et, pour le groupe 3, celui qui compte la plus faible proportion de MO-OS (tableau R6). Quant au groupe 4, il compte 27 % de réinscrits (3 sur 11, dont 1 retravaille à nouveau au moment de la seconde saisie), ce qui représente un taux intermédiaire entre les groupes 1-3 et 2, mais l'interprétation, ou tout au moins l'établissement de corrélations entre ce taux et les caractéristiques du groupe, serait un exercice hasardeux, vu le problème de la fiabilité statistique que posent de si petits chiffres. On peut toutefois mentionner que deux individus du groupe sur les cinq qui avaient un niveau V en FI, figurent parmi les réinscrits à l'ANPE, mais l'un d'entre eux a retrouvé un emploi rapidement après cette réinscription. Indiquons que celui qui a retrouvé du travail est de loin le plus formé puisqu'il a le BEPC, 2 CAP et un BEP d'électronique, qu'il n'a passé que deux ans dans le textile et est très jeune (23 ans). L'autre niveau V réinscrit et toujours au chômage lors de la deuxième saisie, était MO (nettoyeur) et avait le niveau V (sans diplôme) en maçonnerie.

■ Les types d'emplois retrouvés et leurs statuts

La plupart des MO-OS ne retravaillent pas en usine. Ils se retrouvent dans des secteurs très diversifiés et dans des situations de travail complètement nouvelles. Pour certains, il peut sembler qu'il s'agit d'une dégradation de situation, soit du fait de la précarité du nouvel emploi (CDD), soit de son contenu (ménage, repassage, manutention), soit encore les deux.

Cette dégradation apparaît surtout dans les groupes 1 et 2, pour ces catégories. A l'inverse, les catégories supérieures (OP à Cadre) retrouvent des situations analogues à celles qu'ils ont perdues, tant au plan du statut de l'emploi (beaucoup de CDI) qu'à celui des responsabilités (pour les agents de maîtrise) ou de la réutilisation des connaissances techniques (pour les OP).

Les OS du groupe 3 changent également de "métier", mais leur nouvelle situation est plus difficile à interpréter. Il est vrai qu'ils retrouvent dans l'ensemble des emplois plus "riches" que ceux de leurs ex-collègues des mêmes catégories appartenant aux groupes 1 et 2 (chauffeur, agent de sécurité, claviste...), mais il faudrait connaître leurs nouvelles conditions de travail (notamment salaires, horaires, proximité du lieu d'habitation) pour rendre compte plus précisément de leurs nouvelles situations. De même que les contenus précis des emplois retrouvés pour tenter une comparaison avec les emplois perdus. Enfin, si les employés, agents techniques et agents de maîtrise du groupe 3 retrouvent des emplois similaires ou équivalents, il n'en est pas de même pour les OP qui étaient tous mécaniciens, mais avec des niveaux VI-Vbis et se retrouvent aujourd'hui "agents d'entretien" et cariste. La formation, sanctionnée par un diplôme, semble donc jouer davantage

pour le type de population ici étudié, que l'expérience professionnelle (même sanctionnée par l'appartenance à une catégorie "qualifiée"), dans la qualité des reclassements.

Les reclassements du groupe 4 ne peuvent se prêter à interprétation, trois personnes seulement ayant répondu à l'enquête postale de mai 1991.

ANNEXE III

LES TROIS BOBINEURS

REMARQUES LIMINAIRES

LES cas des trois bobineurs ont été au centre de notre rapport d'étape (mai 1992), dans lequel nous avons fait une tentative de "synthèse", qui s'est avérée être un plaquage, entre la méthode ETED et la démarche à laquelle nous sommes parvenue, guidée par une autre lecture des entretiens, attentive au discours des intéressés. Ce plaquage était d'ailleurs "tangibile", puisque figuraient de manière tout à fait séparée dans le rapport d'étape, d'une part ces entretiens, de l'autre les tableaux ETED des emplois A et B des ex-bobineurs, censés guider l'analyse des transferts de l'un aux autres. Or il n'en est rien dans l'analyse que nous proposons, la communication entre celle-ci et les tableaux est quasiment inexistante ou artificielle, la première raison étant tout simplement... l'impossibilité d'une telle démarche et de la lecture même des tableaux **en vue** d'établir (de "visualiser") des transferts de compétences de A à B.

Un autre indice de ce plaquage concerne cette autre tentative que nous avons faite, d'établir *après coup* **un critère de lecture commun à ces tableaux**, qui rendrait **comparables** justement le tableau A avec chacun des tableaux B, car ils ne l'étaient pas. En effet, puisque notre analyse des entretiens a fait une grande place à la lecture des compétences des bobineurs en termes de gestion du temps/rapport au temps⁴², nous avons rapporté **par la suite**, sur chacun de ces tableaux ETED que nous avons remplis mais que nous étions incapables d'exploiter comme prévu, des observations d'ensemble (en haut à droite de chaque tableau), relatives à l'organisation/gestion du temps requise par chacun des emplois A et B : mais force est de constater que les "échos" entre ce critère de lecture que l'on voulait commun, et le contenu même des tableaux ETED, sont rarissimes.

Nous reproduisons ici les « fiches individuelles » de chacun des trois bobineurs ainsi qu'un résumé-analyse de l'entretien avec Mr B2 et une synthèse comparative des compétences transférées par les uns et les autres. Nous proposons enfin le tableau ETED de l'emploi de bobineur et de celui de l'emploi B de Mr B2.

⁴² Aidée et guidée en cela par les précieuses remarques d'Anne Flottes-Lerolle, ergonomiste à l'ANACT, que nous remercions tardivement mais non moins vivement.

L'analyse des discours montre que chaque bobineur a un "rapport" différent à l'expérience en général et aux principaux "requis de base" de « l'emploi bobineur », en particulier pour ce qui concerne la vitesse nécessaire à l'alimentation/réalimentation et les interventions liées aux incidents. Notre hypothèse est que ces différences ont "marqué" fortement les compétences que chacun a développées et mises en oeuvre dans l'emploi A et transférées de A à B.

C'est l'agencement de leurs discours, selon certains paramètres qui nous ont semblé présenter dans chacun des cas une cohérence, qui a permis de formuler et vérifier cette hypothèse. Cet agencement s'est construit à partir de deux questions :

- sur quel mode chaque reclassé rend compte de l'emploi de bobineur qui requiert, pour être mené à bien, **une gestion du temps telle**, qu'il est nécessaire **à la fois** de suivre **le rythme imposé** par la machine et, **simultanément**, d'intervenir pour alimenter ou décharger une broche, de détecter les incidents produits et réenclencher si nécessaire le nouage automatique, de détecter un incident machine et en prévenir le contremaître, ... voire contourner les interdits et intervenir soi-même.
- comment chacun **valorise** des aspect(s) particulier(s) du travail (emplois A et B)

Les "fiches individuelles" que nous présentons ci-après ont été établies en retenant les paramètres -ou thèmes/aspects du discours- significativement liés nous semble-t-il, au regard notamment de ces deux questions-guide et, par suite, par rapport aux compétences transférées de A à B.

De même, il est apparu que la plupart des reclassés interrogés ne voient pas *a priori* ce qu'ils ont pu "transférer" de l'emploi A à l'emploi B. D'emblée ils soulignent plutôt qu'il s'agit de contenus et de secteurs d'activité complètement étrangers à la filature. Toutefois, lorsqu'on relance ou suggère certains rapprochements entre A et B (surveillance, contrôle, organisation...), certains reconnaissent des éléments mais ils **sont plus ou moins bavards, ils "accrochent"** plus ou moins, en fonction de ces mêmes paramètres :

1) **Le rapport à l'emploi A** : la manière dont ils le décrivent et ce sur quoi ils insistent le plus ; le type d'investissement qu'ils avaient dans A et la manière dont a été vécue la rupture (regrets/nostalgie, amertume/sentiment de s'être fait avoir ou d'avoir perdu son temps, ou bien encore volonté d'en parler le moins possible, de mettre une croix sur le textile : "...de toute façon le textile c'est fini..", expression qui revient très souvent, et par quoi on peut : à quoi bon en parler, que ce soit d'une manière ou d'une autre...⁴³

⁴³ Cf. Les travaux de Outin et Silvera (1989) à propos des reconversions du Creusot, sur l'importance du "deuil".

2) **Le rapport à l'emploi B** : la description de l'emploi B, du nouvel environnement, de l'ambiance et de la nouvelle situation de travail (plus ou moins éloigné du travail d'usine..), **se rapproche ou s'écarte du discours sur A, selon ce que chacun transfère/valorise de A à B.**

3) Les **démarches** qu'ils ont faites pour retrouver un emploi et **le type d'emploi recherché** : ces deux aspects indiquent comment les licenciés se projettent dans un avenir professionnel et entrent fortement en résonance avec les deux premiers points.

4) Enfin, **la richesse de leur univers (de leurs activités) hors travail et l'existence ou non d'expériences professionnelles antérieures au textile**, infléchissent fortement les discours sur A et B et les démarches/projets de A à B, et par là-même ce qui est transféré dans B.

Le point de vue des responsables et supérieurs hiérarchiques directs des ex-A (N+1) dans les entreprises B est également entendu, pour observer les éventuels décalages de discours entre ceux-ci et les intéressés, mais aussi les similitudes. Pour comparer également leurs discours d'une entreprise B à l'autre, notamment en ce concerne l'"utilité" de l'expérience A dans le travail des TE qu'ils ont embauchés, les "qualités" qu'ils leurs reconnaissent et les difficultés que les intéressés rencontrent à leurs yeux. Ces différents éléments étant également des guides tout à fait intéressants pour repérer ce qui est transféré, en "néгатif" ou en "positif" d'ailleurs comme on le verra.



✓ **FICHE INDIVIDUELLE : MADAME B1**

- BOBINEUSE ⇒ OUVRIÈRE ENTREPRISE DE DÉCOLLETAGE (Atelier Reprise) -

Nom : B1
 Age : 35 ans
 Vague licenciement : 1
 Nationalité : E
 Sexe : F
 Itinéraire chômage : G3 Convention

§ Emploi A : BOBINEUSE
 Ancienneté textile : 13 ans - 1er emploi
 Formation initiale : V bis (2 ans CAP couture)
 Formation continue : Couture/Cuisine

Emploi B : OS Atelier Reprise.
 Ese B : Annemasse. Usine de Décolletage - pièces pour automobiles et vélos.
 PME ~ 50 salariés.

Emploi hors textile et durées : non

Autres activités (hors travail) : Ski, marches, montagne.

Conditions d'embauche chez B (démarches, réseau, ANPE ... ; motivation employeur ; statut du contrat, temps complet ou partiel).

Adhésion à convention, mais en attendait surtout reclassement ; déçue de la formation suivie. **Déménagement avec collègue** dans la région Annemasse/Oyonnax : alternance intérim/chômage. CDI (B) 1 an après son licenciement. Volonté de retrouver travail **en usine**.

Motivation employeur : Leur "sérieux", leur "motivation" (les 2 ex-A) et "Il y avait du travail qui correspondait à du personnel féminin", "elles étaient déjà sur une chaîne, donc il n'y avait pas de problème".

Mme B1 : comment nomme-t-elle les caractéristiques des emplois A et B, les qualités requises etc. ; sur quoi insiste-t-elle le plus ?

Décrit les 2 emplois sur le même mode : selon l'enchaînement des opérations.

Insiste aussi sur la vitesse, l'attention soutenue, la fatigue et le côté répétitif des deux emplois.

Emploi A : "Toute la journée on mettait les bobines tout le long et on enlève au-dessus quand qu'elles sont pleines". "... c'était des efforts quand même parce que ces machines sont longues" ... "Il faut bien regarder les défauts parce que c'est très fin (...) mais il faut aller vite quand même".

Emploi B : "Il faut aller vite" ... "Le carton (de pédales) il est juste à côté de nous. On prend les pédales, on les pose sur la machine, on met la pédale, et puis on appuie ; après on l'enlève et on la met dans le panier. Au fur et à mesure comme ça. Et quand le panier est plein, on le pose juste à côté - voilà c'est tout - c'est une journée."

TRANSFERTS DE COMPETENCES : de A à B et autres transferts.

Vus par Mme B1 : insiste sur vitesse/machine, et sur habitude de travailler

"...même si c'est différent (A et B), ça reste une machine" : station debout, vitesse et habitude de travailler : "... quand on rentre dans une usine et qu'on n'y a jamais travaillé, c'est pas pareil du tout... J'étais vachement timide".

Vus par hiérarchie B

Directrice idem : "habitude de travailler, de faire équipe, de travailler en série"
 Mme B1 et sa collègue sont "**bien ciblées**" pour cela et "**pour la répétitivité des choses**"
N+1 : importance du côté "attentif" ; nettoyage, rangement, surveillance.

§ RAPPORT DE Mme B1 A ENTREPRISE ET EMPLOI A ; VECU DE LA RUPTURE

Pas de regret/nostalgie, ni d'amertume - souligne pénibilité du travail chez A, mais idem chez B.

RAPPORT Mme B1 A ENTREPRISE ET EMPLOI B : accueil, aides, évolutions possibles.

Mme B1 cherchait absolument à retrouver travail en usine. N'avait pas envie/ne se sentait pas capable de faire autre chose. Bon accueil et aide de la directrice pour insertion dans région (logement). Evolution difficile à envisager car ce sont des femmes (la directrice) et qu'il n'y a pas assez de boulot (le N+1).

Mme B1 est dans l'ensemble contente d'avoir changé de région malgré difficultés pour logement (habite avec ex-collègue qui a déménagé avec elle), tout en ayant retrouvé le même type de situation de travail. Ne semble ni résignée ni particulièrement enthousiaste. L'important semble être de se sentir "à sa place" chez A comme chez B.

ÉCARTS A/B (apprentissage, adaptation : sur quoi portent-ils surtout ?)

Petite formation interne, directement sur le poste pour lecture de plans et utilisation d'instruments de contrôle (tampons ...).

✓ **FICHE INDIVIDUELLE : MONSIEUR B2**

- BOBINEUR ⇒ CHAUFFEUR MAGASINIER -

Nom : Monsieur B2
 Age : 34 ans
 Vague licenciement : 2
 Nationalité : F.
 Sexe : H
 Itinéraire chômage : G1 Accès direct (+2 jours d'intérim avant B)

§ **Emploi A : BOBINEUR**

Ancienneté : 8 ans
 Formation initiale : V bis
 Formation continue : Permis PL à l'armée, plomberie-chauffage (AFPA - 7 mois)

§ **Emploi B : Chauffeur magasinier**

Entreprise B : Location, Montage échafaudages.
 35-40 personnes.

§ **Emplois hors textile et durées : 4**

1. Plombier chauffagiste : quelques mois ⇒ faillite de l'entreprise.
2. Ouvrier tourneur chez Peugeot : 2 ans ½ ⇒ démission.
3. Terrassier (responsable pompes) Métro Lille : 1 an ⇒ démission.
4. Compagnie d'Assurance, porte à porte : 2 mois ½.

§ **Autres activités (hors travail)**

- Bâtiment : charpente, toiture, aménagement maison (famille)
- Réparation auto avec "copains".
- Pêche.
- Jardinage.

§ **Conditions d'embauche chez B (démarches, réseau, ANPE..., motivation employeur : statut du contrat, temps complet ou partiel).**

Contre la convention : "ça sert à vendre des formations".
 A trouvé B par société d'intérim ⇒ CDD ⇒ CDI (pas de période de chômage), temps complet.

TITULAIRE D'EMPLOI : comment nomme-t-il les caractéristiques des emplois A et B, les qualités requises etc. ; sur quoi insiste-t-il le plus ?

Emploi A : Ne parle spontanément que des **interventions machine, justement ce qui est interdit**. N'est pas du tout dans la description des tâches ; presque rien sur le travail de bobineur (différence avec d'autres TE) sauf rapidité, vitesse.

Emploi B : Insiste sur repérage des différentes pièces d'échafaudage (entre 900 et 1 000), sur itinéraires pour livraison à différents clients et sur difficultés à manier Poids Lourds. Ne souhaite pas faire lui-même du montage (vertige, trop difficile). **A la différence d'emploi A, nomme les caractéristiques et les différents aspects d'emploi B.**

TRANSFERT DE COMPÉTENCES : de A à B et autres transferts.

Vus par le Mr B2 :

A priori aucun "non pas du tout" ; "c'est pas du tout la même chose". N'accroche pas aux relances sur rapidité/organisation nécessaires chez A et B : "Oui, d'accord, il fallait être rapide, mais c'était tout le temps le même qu'on faisait...". ? NB : Permis PL, condition d'embauche chez B, a été passé à l'armée. Son expérience professionnelle lui a servi à ses yeux à avoir de l'assurance "à 16 ans, j'étais vachement timide, aujourd'hui c'est plus le cas" ⇒ revient chez plusieurs TE.

Vus par la hiérarchie (N+1) :

On voit qu'il a déjà travaillé, "On a l'habitude de voir ce qu'il faut faire, ça s'apprend pas à l'école".

§ RAPPORT DE Mr B2 A ENTREPRISE ET EMPLOI A : VECU DE LA RUPTURE

Amertume-rancoeur, pas de regrets : "ça ne m'intéressait plus" ; "travail de fou", "rengaine"... Évolution impossible car "on place d'abord les neveux ou la famille aux postes de maîtrise".

§ RAPPORT Mr B2 A ENTREPRISE ET EMPLOI B : ACCUEIL, AIDES, ÉVOLUTIONS POSSIBLES

Satisfait, bonnes relations, etc... Pas d'enthousiasme particulier. Est content d'avoir ce travail ® Sécurité pour payer sa maison et s'adonner à ses activités hors travail.

N+1 : chef d'équipe dépôt à plus long terme (évolution possible).

§ ÉCARTS A/B (apprentissages, adaptation : sur quoi portent-ils surtout ?)

B : travail diversifié (repérer différentes pièces, différents itinéraires, apprentissage à manier grue et PL) différent de A où c'était la rengaine.

✓ **FICHE INDIVIDUELLE : MADAME B3**

- BOBINEUSE ⇒ VENDEUSE SUPÉRETTE -

Nom : Madame B3
 Age : 36 ans
 Vague licenciement : 2
 Nationalité : F.
 Sexe : F
 Itinéraire chômage : G3 Convention conversion, stage "Multivente"
 Emploi A : BOBINEUSE (premier emploi textile : contrôleuse)
 Ancienneté : 20 ans (1970-1989)
 Formation initiale : V bis (CEP + 2 ans CAP sténo-dactylo)
 Formation continue : Couture - initiation informatique

Emploi B : Vendeuse Charcuterie
 Supérette (Ets dépendant d'un groupe)
 50 salariés.

Emplois hors textile et durées : Non

Autres activités (hors travail) : Gym, sorties en famille

Conditions d'embauche chez B (démarches, réseau, ANPE..., motivation employeur : statut du contrat, temps complet ou partiel)

Volonté de se reconverter, stage convention d'un mois chez B. Embauche sur CDI à mi-temps avant la fin du stage + 1 mois d'essai. Besoin de quelqu'un au rayon Fromage. Mais Mme B3 a changé de rayon ensuite.

Mme B3 : comment nomme-t-elle les caractéristiques des emplois A et B, les qualités requises etc. ; sur quoi insiste-t-elle le plus ?

(emploi A : "on est des robots" ; emploi B : "il faut s'organiser")

Emploi A : décrit sur le mode des objectifs et non des procédés : faire des bobines au calibre demandé. Insiste sur "routine" et sur "on était des robots". Regrette automatiser de rattache : "... les noeuds il fallait qu'ils soient bien faits, **là c'était intéressant**, mais après... il **n'y avait plus qu'à contrôler c'est tout**" (p. 11).

Emploi B : en décrit difficilement les différents aspects (beaucoup de relances) mais en perçoit bien les compétences nécessaires : "le bagout", "l'organisation, la patience, beaucoup d'organisation, beaucoup de patience. **L'organisation de travail** (...), il faut pas jamais rester 2 mn sans rien faire. Dès qu'il y a un client qui est parti (...) il faut tout de suite commencer à couper ou prévoir pour le rayon, toujours pour dire que le rayon ne sera jamais vide. Il faut toujours s'organiser quoi".

TRANSFERT DE COMPÉTENCES : de A à B et autres transferts.

Vus par Mme B3

"Rien du tout ! Un robot ! Le textile c'est ça, c'est un robot ! On fait **toujours la même chose** (répéter **3 fois et à 2 reprises**)... ce qui fait qu'on est des robots. Pour moi c'est ça le textile". Mme B3 reconnaît (après relance) organisation chez A : mais toujours du fil **tandis que chez B...** "A un moment on va couper du jambon, après du pâté, **c'est jamais pareil**".

Vus par la hiérarchie

Ne voit pas du tout. "Bien sûr elle sait travailler, elle est consciencieuse mais quelqu'un qui démarrerait chez B pourrait s'en foutre... ou être consciencieux dépend des gens".

RAPPORT DE MADAME B3 A ENTREPRISE ET EMPLOI A : VÉCU DE LA RUPTURE

Mme B3 exprime une véritable saturation et une ferme volonté d'en finir avec le textile : Aucunè diversité... "A part quand on change de numéro (métrique), mais enfin ce qui revient toujours à du fil, c'est toujours, toujours, toujours la même chose. Non moi le textile, c'est terminé".

Sur la convention : "... Je l'ai choisie pour vraiment me convertir dans un autre travail (...) Parce que je me voyais plus travailler dans le textile !".

RAPPORT Mme B3 A ENTREPRISE ET EMPLOI B : ACCUEIL, AIDES, ÉVOLUTIONS POSSIBLES

Mme B3 sur N + 1 : "... je ne la remercierai jamais assez (...) elle m'a vraiment beaucoup aidée, beaucoup épaulée". "Compagnonnage" très fort et déterminant dans l'adaptation à B car beaucoup d'hésitation, manque de confiance en elle. **N + 1 sur évolution** : passer chef rayon après formation et passage à temps plein.

ÉCARTS A/B (apprentissage, adaptation : sur quoi portent-ils surtout ?)

Apprentissage/connaissance : produits (charcuterie + autres produits car remplacements → fromage, poissons), présentation rayon, découpe produit, **relation client** (important et difficile selon Mme B3) : "j'avais pas l'habitude..." patience avec clients difficiles, et selon N+1, "lui apprendre des petites phrases...". Commandes etc. : **très important apprentissage sur le tas.**

COMpte RENDU ET ANALYSE DE L'ENTRETIEN : MONSIEUR B2

IL A ÉTÉ bobineur dans deux entreprises textiles pendant 8 ans en tout et a donc bien moins d'ancienneté textile que la plupart de ses ex-collègues. Entre deux, il a travaillé dans d'autres secteurs (automobile -tourneur et apprentissage des réglages- plomberie -suite à Formation AFPA- et bâtiment. cf. sa fiche individuelle).

Il a également passé son permis poids lourd (condition d'embauche chez B) **pendant son service militaire.**

Après énumération de toutes ses activités et expériences professionnelles antérieures à A -**dont on remarque qu'elle se sont presque toutes terminées par une démission de sa part**, M. B2 nous dit : "...il n'y a pas de sot métier", "...j'ai quand même des capacités" (cf. différence d'image de soi avec Mme B1).

Il parle de l'emploi A sur un mode décousu et de rejet total. Il ne rend compte ni des opérations ni des objectifs, alors qu'il nomme les caractéristiques de l'emploi B et ce qu'elles requièrent de sa part.

1. L'emploi A

Ses différentes expériences, notamment dans l'automobile -ouvrier tourneur réglages, et réparations auto avec ses copains-, jouent probablement dans le fait qu'il aborde le travail de bobineur tout autrement que Mme B1 : c'est la "**machine bobinoire**" et les interventions qu'elle permet, quitte à contourner les interdits, **qui l'intéresse**. Dès la première question sur l'emploi A, voici ce que répond M. B2 :

*"Moi j'avais trois machines automatiques et disons vous avez des symboles, c'est des voyants lumineux ; tel voyant s'allumait ça voulait dire quelque chose... Il fallait intervenir soit sur la broche elle-même ou carrément au boîtier de la machine quoi." (...) En faisant manoeuvrer différents boutons on arrivait à intervenir parce qu'il fallait **débloquer la machine**"*

- ça se bloquait ?

"Oui mais ça c'était normal, c'était une histoire de sécurité. Si une bobine se mettait de travers, si la machine ne se bloquait pas, cela aurait pu casser".

- Et puis qu'est-ce que vous faisiez d'autre ?

"C'était la rengaine !".

Après plusieurs relances sur le travail de bobineur, auxquelles le TE s'efforce de répondre mais de **manière très expéditive** (Q : Il y avait de la rattache ? R: "non, non c'était automatique" - Q : Donc il fallait quoi, surveiller ?, R "Surveiller" - Q : ..Il y avait du nettoyage à faire, des choses comme ça ?, R "Oui mais ça on faisait à l'air comprimé"), il s'exprime à nouveau plus volontiers sur les "interventions machine"... quoique fort prudemment car les interventions dont il parle étaient **interdites** aux ouvriers comme on l'a vu.

- Et puis il y avait des réglages à faire ..?

"On n'avait pas le droit d'y toucher, mais enfin..."

- ça veut dire quoi "mais enfin" ?

"Des fois on le faisait..."

- Quels types de réglages vous faisiez ?

"Oh pas des gros trucs hein ! Des fois la maîtrise elle partait au rapport à 9h30 et revenait à minuit ..."

- Les ouvriers étaient tout seuls alors ? Il n'y avait plus d'agent de maîtrise ?

"Si, il était avec les autres chefs si vous voulez, dans son bureau, là ou ailleurs... quand il y avait de gros problèmes on téléphonait"

- Pour les petits problèmes vous vous débrouilliez ? C'était quoi comme style de petits problèmes ?

"(silence).. je sais pas, des fois il y avait des petites pannes, **on était obligé d'ouvrir le coffre électrique pour remettre en route, des trucs comme ça...On n'avait pas le droit hein!**"

- Vous saviez le faire ça ?

"Oh ben c'est le mécanicien qui le montre ; une fois qu'il l'a montré après **ça se fait tout seul**".

Mr B2 n'est donc pas du tout dans la description des opérations. Il aurait été très difficile avec lui seul pour interlocuteur de comprendre en quoi consiste le travail de bobineur. Tout ce qu'il peut en dire c'est que c'était "un travail de fou" mais a beaucoup de mal à nommer les caractéristiques de ce travail, la façon dont il fallait s'y prendre etc.. Et même à propos du "travail de fou", il ne fait pas d'emblée le rapport, semble-t-il, avec les cadences qu'il évoque pourtant à plusieurs reprises :

"C'était un travail de fou, je sais pas comment expliquer ça".

- Mais dites, expliquez-moi, c'était quoi comme travail de fou ?

"Ben **quand des fois on n'avait pas les machines automatiques**, on avait encore des machines manuelles, parce que les automatiques ils en avaient que... ils en avaient 6, bon ben quand ils mettaient du gros fil, c'est tout juste si on arrivait à suivre les machines, quand ils mettaient du 8 ou bien du 10, du 14 (i.e. n° métrique), il **fallait y aller hein !**... Il fallait aller vite hein !".

- Il fallait travailler vite, et puis...?

"**Si vous n'étiez pas assez rapide**, la machine elle se vidait toute seule, vous étiez obligé d'arrêter la machine pour tout remettre en place ; donc ça c'était inadmissible.."

- Ça a été plus facile après avec les machines automatiques ?

"Oh pas tout le temps, parce qu'ils ont mis du gros fil aussi. Ils se sont aperçu que c'était un tort" (?)

Évoquer son travail dans le textile est visiblement rebutant pour M. B2. C'est probablement pourquoi il a tant de mal à "s'expliquer", à dire en quoi ça consistait au juste. Son rapport à l'entreprise A transparaît déjà dans ce qu'il dit plus haut ("ils" en avaient six, "ils" mettaient du gros fil, "ils" etc.) : à aucun moment il ne s'identifie à ce qui a constitué son environnement de travail pendant 8 ans. De la même façon, à un autre moment de l'entretien (quand il donne son avis sur la convention de conversion), il parle de ses anciens collègues en se **démarquant** de manière évidente aussi bien de ces derniers que de l'usine en général :

"...vous pouvez me dire, de ceux qui ont pris la conversion, ceux qui retravaillent ?! Il y en a pas beaucoup ! (...) Il y a en pas beaucoup! Disons chez A **c'était une mentalité assez basse qu'il y avait**".

- Qu'est-ce que vous voulez dire par là ?

"**Qui avaient pas d'expérience autre que l'usine**. Donc sortis de là... on a beau **leur** apprendre sur un mois ou deux à faire ça ou à faire ça, ben je sais pas **ils** retiendront jamais, je sais pas".

Et à nouveau, Mr B2 adopte une attitude de rejet, lorsque sont évoqués ses loisirs. Il pratique beaucoup la pêche (entre autres). Or l'entreprise A avait un étang privé où pêchaient ses ex-salariés. Mais Mr B2 :

"Je n'y suis jamais allé. Pour revoir les mêmes têtes c'était pas la peine !".

L'empreinte de ses rapports en tout point négatifs avec tout ce qui concerne l'"univers A", traverse l'entretien de bout en bout. On peut y lire non seulement du rejet, mais également de la révolte et de la rancœur :

"...de toute façon je n'aurais pas fait ma carrière dans la filature hein, à moins de monter mais enfin là ça n'aurait pas été le cas. Vu que comme agents de maîtrise on mettait la famille, alors c'était pas normal hein! C'était Mr X et puis son neveu et qui n'y connaissaient rien du tout..."

A la question de savoir, s'il aurait retravaillé en filature après le licenciement A, M. B2 répond :

"Oui...Si j'avais rien d'autre oui".

- Mais a priori ?

"Non, ça m'intéressait plus (...) même chez A j'en avais ras-le-bol, mais j'y suis resté quand même".

Il y est resté quand même parce que, -et cela apparaîtra aussi avec l'emploi B, dans lequel il se "retrouve" pourtant bien davantage-, **le travail salarié en général a pour lui une fonction bien spécifique : celle de s'assurer les moyens de faire ce qu'il aime vraiment et qui se situe dans la sphère hors travail. Tout semble même se passer comme si une séparation bien marquée avec le travail salarié devait être maintenue, afin qu'il se "réalise" vraiment dans ce qu'il fait en dehors, et dont il parle avec un enthousiasme -la plupart du temps, de lui-même, sans qu'on lui ait posé de question précise à ce sujet-, qui tranche complètement avec son discours sur ses emplois.**

Après avoir énuméré ses emplois antérieurs à A, comme on le lui :

"Après je suis parti chez A".

- Et au bobinoir chez A ?

"Puis j'ai appris d'autres choses mais ça c'est sur le tas. J'ai travaillé avec des amis à réparer des voiture et tout ça".

- Mais cela c'est en dehors du travail, on va en reparler après de ça...

"J'ai quand même des capacités.."

- Certainement oui.

"Ma nièce elle a fait bâtir sa maison, les murs, moi j'ai tout fait sa charpente et toute sa toiture".

Plus loin : - Vous faites beaucoup de choses donc...

"Ben chez moi je refais tout hein. C'est une nouvelle maison mais je n'ai eu que la maison quoi, j'ai fait l'amélioration du terrain, la plantation des fleurs, et

tout ça moi-même, je vais faire mon garage moi-même (...) J'ai modifié mon chauffage moi-même."

Devant son rejet de A, on lui demande pourquoi il n'a pas choisi autre chose, étant donné tout ce qu'il sait faire par ailleurs (bâtiment, plomberie :

Sur A : "*J'ai pas choisi, j'ai pris le boulot qui se présentait. C'est tout. Mais ce que j'ai appris en dehors, ça me sert personnellement quoi*".

Même question sur l'emploi B (on lui fait valoir qu'en outre il avait un peu de temps puisqu'il n'est pratiquement pas resté au chômage) :

"Oui mais.. on se dit tout le temps... Enfin si je voulais oui, j'étais en préavis ; mais on peut se dire je peux attendre le préavis mais il y a des occasions qui ne se représentent pas tout le temps. Comme je suis en accession à la propriété, donc je n'avais pas le choix non plus hein"(...) Non. Non de toute façon une fois licencié je prenais ce qui se présentait, si ça me plaisait pas je restais pas, si ça me plaisait je restais un peu".

Mr B2 évoque d'abord le principe de réalité ("je suis en accession...donc je n'avais pas le choix"), pour aussitôt penser d'abord à l'éventualité que son nouvel emploi **ne lui plairait pas** et dans ce cas "je ne restais pas" ; mais si ça lui plaisait, il resterait...**un peu**. (Voir toutes les démissions antérieures à A, dont il tient à préciser, chaque fois que c'est le cas et alors qu'on lui demande seulement combien de temps ont duré ces emplois : "c'est moi qui aie repris mon compte" "ils voulaient m'embaucher mais j'ai pas voulu"...).

Donc sécurité d'emploi, mais pas à n'importe quel prix, d'autant, comme il le dit (cf. *supra*), qu'il a des "**capacités**". Mais dans tous les cas, le travail salarié semble n'être pour lui qu'alimentaire et comme (en forçant un peu le trait) "nécessairement insatisfaisant" : "ce que j'ai appris en dehors ça me sert personnellement"... alors que ce sont de véritables "métiers" (bâtiment, plomberie, mécanique).

Cela étant, Mr B2 ne va pas avoir le même rapport à l'emploi B qu'à l'emploi et l'entreprise A. Il sait nommer les caractéristiques de B, les difficultés qu'il peut y rencontrer ne renvoient pas à "un travail de fou" et sait également en rendre compte, de même qu'il sait parfaitement ce que ce travail requiert comme organisation notamment.

2. L'emploi B : chauffeur-magasinier

- Vous pouvez me raconter ce que vous faites ?

"Ici ? Ben c'est comme chauffeur-magasinier, c'est-à-dire que je charge et je décharge les véhicules et je vais livrer le matériel sur des chantiers et je vais faire les reprises sur les chantiers ou bien chez les clients (i.e. privés), puis c'est tout."

-...dans le dépôt (emploi B côté magasinier), comment ça se passe ?

"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... **retenir** un jour...puis le lendemain faut **s'en rappeler**".

M. B2 explique qu'il y a plusieurs sortes de pièces (entre 900 et 1000) de différentes tailles et dans des matériaux différents (aluminium, métal..), rangées dans différents emplacements : il faut mémoriser tout cela et c'est ce qui lui semble encore difficile (il continue de demander des renseignements à ses collègues ou N+1). De même, quand il doit récupérer le matériel loué :

"Après moi je vais sur les chantiers et **je dois me rappeler** ce que je reprends puisque j'ai des bons de reprise (qui indiquent les types de pièces et leurs quantités) à faire et tout ça (...) **Il faut retenir différentes choses. Il faut s'organiser**".

Pour ce qui concerne son travail de chauffeur, Mr B2 conduit surtout une camionnette, ce qui ne pose pas de problème. C'est lorsqu'il doit utiliser le "semi" (remplacement du chauffeur poids lourd) qu'il éprouve des difficultés, car il a un réapprentissage à faire. Il a donc commencé par conduire à côté du chauffeur PL et à présent il doit le faire seul :

"C'est manoeuvrer qui est le plus compliqué, mais enfin faut que j'apprenne à manoeuvrer **parce que chaque endroit où on va, la présentation de la route, la façon de rentrer sur le chantier, n'est pas pareil. Parce qu'on va m'apprendre à manoeuvrer d'une façon et puis arrivé là-bas, ben c'est autre chose.**"

Autre difficulté qu'il signale : "...je suis de petite taille donc c'est un peu gênant, mais après, le siège bien réglé..."

De toute évidence, cet emploi B, qu'il dit pourtant avoir pris parce qu'il "se présentait", convient autrement mieux que A à Mr B2. Il en parle sans enthousiasme particulier, mais en explique très clairement certains aspects sans qu'il soit nécessaire de le "relancer" ; il semble même rendre compte avec "goût" des difficultés à manoeuvrer. **Le camion l'intéresse davantage que le reste, tout comme chez A la "machine bobinoir"**.

D'ailleurs il aurait un projet (ou plutôt un désir), celui d'"acheter un véhicule et travailler à son compte...", mais il faut avoir les moyens et de plus **"c'est risqué souvent"**. On peut faire l'hypothèse que s'il ne veut pas prendre ce risque alors que l'autonomie est si importante pour lui (voir son rejet de A, les précisions sur ses démissions, et "si ça me plaît pas je reste pas" sinon je reste "un peu"), c'est surtout -à côté des problèmes financiers bien sûr-, pour ne pas menacer l'équilibre et les différentes activités de sa vie hors travail.

Cette hypothèse - et son rapport au travail salarié en général - peut être confortée par la manière dont il envisage son avenir, les **évolutions possibles chez B** :

"Tant que je suis à ce stade-là donc ça va mais je sais pas, au montage (d'échafaudages), même en connaissant le matériel je ne saurais pas le faire."

M. B2 évoque en outre le fait qu'il souffre de vertiges : *"..Non pour l'instant c'est bien, j'ai les deux pieds sur terre!"*

Il n'envisage donc pas le montage, **mais pas autre chose non plus**, alors que son N+1 -qui ne le voit pas non plus au montage-, pense qu'il pourrait devenir chef-magasinier si un poste se libère.

Ces éléments, de même que tout ce que l'on a vu concernant son rapport au travail (par contraste avec son rapport à la sphère hors-travail), indiquent que M. B2 n'a aucune tendance à se "projeter" dans un avenir **professionnel** : sinon pour être complètement autonome, avec un "véhicule", ce qu'il ne veut pas "risquer".

3. Les compétences transférées

L'aisance dans la description et l'explication, le fait qu'il s'y prête volontiers, et qui tranchent singulièrement avec sa manière de parler de l'emploi A qu'il a pourtant tenu 8 ans, sont à mettre en relation d'une part avec l'"ambiance" chez B ("c'est une ambiance beaucoup mieux que chez A" ; les relations avec les gens "sont très bonnes"), d'autre part et peut-être surtout avec **ses expériences antérieures à A** (l'emploi tenu dans l'automobile) **et avec ses activités personnelles** (réparations auto avec ses copains). **C'est du reste cela également qu'il avait "transféré" et valorisé chez A**, et à quoi faisait écho son intérêt pour la "machine bobinoir", qui l'a probablement aidé à supporter le "travail de fou", en ne respectant pas les interdits.

Quand on aborde cette question avec lui, Mr B2 refuse, on s'en doute, de reconnaître aucune "utilité" à son expérience A dans l'exercice de B :

- Le fait d'avoir travaillé chez A, ça vous a servi à travailler ici ?

"Non pas du tout" (...) ..c'est pas du tout la même chose".

...Plus loin - Donc vous pensez que ce que vous avez fait chez A ça ne vous a servi à rien ? (...) Le fait de faire des petits réglages, il fallait être rapide dans la filature, savoir s'organiser...?

Oui d'accord il fallait être rapide, mais c'était tout le temps le même qu'on faisait" .

- Et le fait de s'organiser, il fallait être adroit aussi peut-être...?

"C'était un travail de fou, je sais pas comment expliquer ça".

Il semble en effet que la "vitesse" (qu'il rejetait le plus, car c'était ça le "travail de fou") n'a pas été transférée. Quand bien même il doit être rapide chez B, les situations de travail sont trop différentes pour que l'on compare la rapidité requise chez B et la cadence chez A.

Par contre, quoiqu'il en dise, Mr B2 a transféré - mais pas forcément à partir de la seule expérience A - des capacités à **s'organiser sur des activités différentes et sur des temps pas forcément mesurables** (chargement-rangement/ transport/ livraison/ reprise/ déchargement, de matériels et matériaux différents, sur des chantiers et des itinéraires toujours différents).

C'est le premier volet -s'organiser sur des activités différentes- qui correspond au type de compétence qu'il fallait développer chez A. Mais le second volet est tout différent, car chez A il s'agissait d'un temps contraint et d'un rythme imposé. L'articulation entre les deux "volets" , qui constituent une compétence globale, est réussie chez B. Elle est impossible, mais indispensable chez A : c'est pourquoi cela rend "fou" Mr B2.

Enfin la question des compétences transférées est posée autrement :

... vous sortez de l'école et vous venez travailler ici, vous auriez appris aussi facilement...? "Ben je sais pas moi, au départ, à 16 ans, on n'a pas la même mentalité j'en sais rien. Disons que moi, quand j'avais 16 ans j'étais timide, et puis maintenant c'est plus le cas".

C'est, on l'a dit, la réponse que font la plupart des reclassés interrogés, presque tous ayant connu le travail alors qu'ils étaient encore adolescents. Et, de la même manière que les autres supérieurs hiérarchiques, celui de Mr B2 évoque également l'"habitude de travailler".

Le N+1 : **"...mais de toute façon c'était pas en rapport avec... bon l'avantage c'est que c'est quelqu'un qui a déjà travaillé, donc il sait un peu ce que c'est" (...)** **"...ben c'est important au début disons, on voit qu'on a affaire à quelqu'un qui a déjà travaillé. Mais c'est pas important".**

"Quand on sort de l'école on sait pas... il y a des trucs qu'on apprend sur le tas quoi. On a l'habitude de voir ce qu'il faut faire. Tout ça ça s'apprend pas à l'école, ça s'apprend sur place quoi, c'est des petites choses comme ça".

4. L'emploi recherché et les démarches

En retrouvant **cet** emploi B, Mr B2 sort de cette impossibilité à articuler les deux volets de la "compétence A" en même temps qu'il rompt avec cet autre aspect de A auquel il n'a jamais pu s'habituer : un type de management où les possibilités d'autonomie étaient quasi-inexistantes, sauf à les exercer

clandestinement. Chez B, sur les routes, il est autrement plus libre. Mr B2 n'a peut-être accepté l'emploi B "que" parce qu'il se présentait, mais ses caractéristiques (le camion, la route, qui renvoient à la mécanique, à la "liberté", à l'absence de rengaine...) ont probablement joué dans le fait il y voyait "une occasion qui ne se représenterait peut-être pas" (*cf. supra*) et dans le fait qu'il y reste (CDI).

Quant aux démarches qu'il a faites, elles ont consisté d'abord à ne plus se présenter chez A dès l'annonce du licenciement, alors que le mois de juin (Mr B2 faisait partie de la 2^{ème} vague) n'était pas terminé... mais déjà payé : c'était là probablement sa revanche et une marque supplémentaire de rejet. Il s'est immédiatement inscrit dans plusieurs sociétés d'intérim ; a fait un remplacement de **deux jours** ("je prends ce qui se présente"), dès juin, dans une entreprise de "techno-plastique" où il a travaillé sur une machine de démoulage (garnitures de voitures). Dès son retour de vacances (1 mois en juillet), il a été convoqué chez B pour un contrat d'intérim de trois mois, à l'issue duquel il a été embauché définitivement.

Mr B2 n'envisage donc pas de connaître la moindre période de chômage et cette attitude peut paraître contradictoire avec notre hypothèse sur son rapport au travail salarié qui ne constituerait pas son "investissement" premier. Mais elle fait bien écho à ce qu'il répète à propos de tous ses emplois ("je prends ce qui se présente") et qui se traduit forcément par l'absence de projet professionnel⁴⁴ dans lequel il se "réaliserait". M. B2 se "réalise" ailleurs et le travail salarié en est le moyen -**mais qui ne doit jamais faire défaut**, quand bien même des allocations lui donneraient une sécurité financière provisoire et donc plus de temps pour cet ailleurs- et non la fin.

⁴⁴ Son désir d'acheter un véhicule pour se mettre à son compte relève davantage du rêve (nécessaire sans doute), que du projet.

SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES TRANSFÉRÉES PAR LES TROIS EX-BOBINEURS

LES compétences transférées sont des **formes de relation à la situation de travail**, au sein desquelles chaque individu construit un **mode de valorisation** (et d'auto-valorisation) de son travail, à partir duquel il développe un **mode de résolution de problèmes** pour exercer correctement son travail et **atteindre à sa manière les objectifs attendus**. Les transferts peuvent revêtir des aspects "positifs" et "négatifs".

Partant de là, les compétences transférées à partir d'un même emploi, vont comporter des composantes individuelles et des composantes communes selon des équations différentes.

Madame B1

C'est elle qui a un "transfert positif" et en parle le plus facilement. La principale compétence qu'elle transfère est la capacité à **lutter contre le stress du rythme**. C'est cette capacité qu'elle **valorise** ("la vitesse") et qui lui permet de gérer le temps "de l'usine", dont le propre est d'être déterminé par l'extérieur : **suivre la machine** aux cadences imposées **tout en maintenant une attention soutenue sur différents champs d'activité**.

Mais *a contrario* cette endurance au travail rythmé par l'extérieur (la machine), sans autonomie possible ("toujours à la manoeuvre, vous pouvez pas aller vous moucher" dit sa directrice), qu'elle transfère positivement, a une contrepartie négative, qui s'entend également dans les propos de la directrice : l'absence d'initiative, d'"innovation", et la crainte des situations nouvelles, même lorsqu'il s'agit de changer de poste au sein de l'usine.

Les remarques de la hiérarchie (et en partie celles de Mme B1) quant au transfert A/B, portent ainsi autant sur les modalités de management chez A que sur les compétences et contenus d'activité.

Monsieur B2

Les réglages clandestins ont été sa façon de **résister** à ce "travail de fou" chez A : ne transfère pas la vitesse mais les compétences acquises ailleurs et avant (dans l'automobile) et qu'il a d'ailleurs transférées chez A.

Il s'opposait au management chez A et a rompu avec ce que cela supposait en trouvant un travail (B) où il est plus libre (sur les routes) : c'est dans ce sens qu'on peut parler d'un "transfert négatif" (il ne s'agit évidemment pas d'un jugement de valeur).

Cependant ce qui est probablement transféré, c'est sa capacité à s'organiser **sur des activités différentes, mais, c'est la différence avec A, sur des temps par forcément mesurables** (chargements/livraisons sur des chantiers toujours différents).

NB : M. B2 n'a jamais pu s'habituer au travail de fou chez A et a cherché un emploi en rupture avec A, plus proche de ses activités hors travail (rapport à la mécanique : cf. son hobby , réparations voitures..). **Cependant il semble protéger la sphère du hors travail : c'est là qu'il investit le plus et visiblement ne souhaite pas un recouplement avec l'emploi alimentaire** (cf. nombreuses relances sur "pourquoi ne pas avoir cherché dans le bâtiment".. dont il parle aussi avec beaucoup d'enthousiasme).

Madame B3

Elle cherche également la rupture avec A et fait une **démarche** (convention) en conséquence.

- Elle transfère une combinaison de compétences domestiques et professionnelles, dont la principale caractéristique est de **savoir être interrompue** : nécessité de **prévoir/anticiper** la façon dont on travaille compte tenu du fait qu'on est sûr d'être interrompu (organisation du rayon en fonction du flux clientèle et des ventes chez B : surveillance et alimentation du bobinoir chez A).
- Elle retrouve un travail de type artisanal : ce qui fait écho à son regret du travail bien fait chez A, avant la rattache automatique.

Trois groupes de compétences sont transférés :

I. Compétences liées à la capacité de se construire des "défenses", c'est-à-dire à trouver une valorisation dans ce travail d'usine (ce qui leur permettait d'être eux-mêmes). Dans ce sens chacun des trois va transférer quelque chose de différent :

- La maîtrise de la vitesse (pour l'ouvrière) ;
- Le goût pour la mécanique (le camionneur) ;
- Le goût pour le travail de type artisanal (la vendeuse).

Compétences/non compétences liées au type de management de A et communes aux trois reclassés selon des équations différentes :

- S'arranger pour parvenir au résultat exigé au moindre risque ou au moindre coût personnel : demander toujours en cas d'hésitation, c'est le cas pour les 3 TE dans leurs emplois B, avec une nuance pour le camionneur qui est plus autonome et avait développé chez A une "économie clandestine" (réglages interdits), mais qui a également ("non compétence" commune aux trois) des difficultés à gérer des situations nouvelles (cf. son

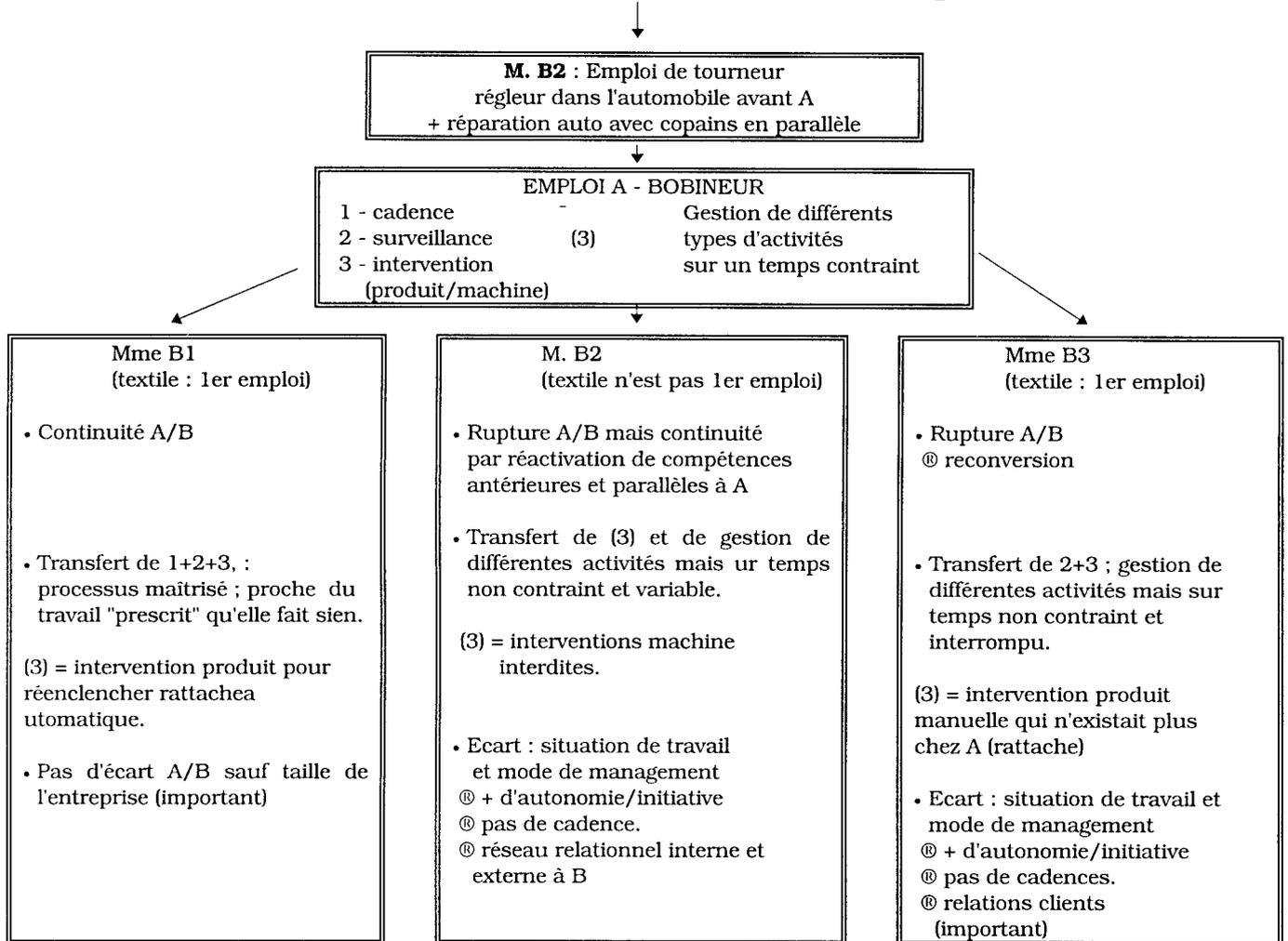
N+1 sur conduite du poids lourd : "il a peur d'y aller tout seul, mais faut qu'il se débrouille").

Compétences liées à la nature du travail (A/B) et transférées par les trois intéressés : activité/surveillance sur différents champs (les 3 ex-bobineurs) ; savoir gérer un temps contraint par la machine (l'ouvrière), interrompu et/ou difficilement mesurable (la vendeuse et le camionneur).

Les N+1 des emplois B reconnaissent et expriment les compétences des intéressés en termes de qualités (registre "moral") : savoir travailler, capacité d'endurance etc..., mais ces qualités recouvrent des compétences typiquement industrielles décrites ci-dessus (gestion d'un temps contraint ou interrompu, capacités à résister en développant chacun à sa manière un mode d'auto-valorisation et en économisant les risques...) : s'il y a endurance c'est parce que tout cela, qui fait aussi partie des "trucs du métier", a été acquis.

SCHEMA DES COMPÉTENCES TRANSFÉRÉES PAR LES TROIS EX-BOBINEURS

Emplois hors textile, antérieurs à A - Activités extra-professionnelles



Indices des transferts (compétences valorisées) dans le discours

B1

Si cadence maîtrisée vitesse valorisée : insiste dessus mais sans "trauma".

Par contre l'aspect intervention sera mentionné et décrit mais sans "relief" particulier.

(Cf. description des "noeuds" chez A et du contrôle chez B).

B2 et B3

Si cadence imposée mal vécue (B3) et mal gérée (B2) Ⓢ valorisation d'intervention, qui s'exprime et se rapporte à des actes de natures différentes :

intervention de type mécanique (B2),

de type "artisanal" (B3 : "faire de beaux noeuds").

TABLEAU ETED : EMPLOI A DE BOBINEUR

ATTRIBUTIONS (il/elle fait quoi ?)	COMMENT - A l'aide de - Tient compte de - Pour	REQUIS
<p>Alimente/décharge</p> <p>réalimente manuellement les broches du bobinoir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surveille le fonctionnement de la machine et l'évolution normale du produit. • Nettoie "sa" machine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Va et vient le long de la machine et Alimente/décharge → au fur et à mesure du remplissage de chaque bobine : un témoin lumineux s'allume au-dessus de chaque bobine pleine. • Va et vient le long de la machine ; intervient en cas de casse de fil (réenclenche le nouage automatique) ; détecte les incidents machine, les identifie et en principe n'intervient pas mais prévient selon le cas le contremaître ou l'agent de maintenance. • Air comprimé ou essence. <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">FINALITÉ</p> <p style="text-align: center;">Faire sa "ronde" correctement de manière à optimiser rendement et qualité.</p>	<p>Dans l'ensemble : GÉRER dans le même temps des tâches enchevêtrées tout en SUIVANT LE RYTHME IMPOSÉ PAR LA MACHINE. Les 3 TE ¹⁰² et les 3 N + 1 : «Savoir/Avoir» l'habitude (de) travailler.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidité couplé à l'attention soutenue (repérer au plus vite les témoins allumés). • Dextérité pour faire « réserve » (les 3-4 « tours » qui finissent la bobine pleine). • Connaissance du produit et de «sa» machine. Attention soutenue : visuelle et auditive pour repérer les incidents produit et machine. • Dextérité/habilité pour réenclencher le nouage automatique. • Soins ; la propreté machine conditionne la qualité de la production.

¹⁰² TE : Titulaire d'emploi ETED (à la suite du Répertoire Français des Emplois élaboré par le Céreq dans les années 70), désigne ainsi l'individu au travail. Cette appellation est en elle-même significative de l'approche proposée. On y pressent une focalisation sur l'emploi et la tâche et non sur le travail « vivant ». « L'individu-titulaire » s'en trouve « désincarné ».

**EMPLOI B 2 - CHAUFFEUR MAGASINIER (Ets. d'Échaffaudage)
EX-BOBINEUSE CHEZ A**

"Tableau ETED"

<p>ATTRIBUTIONS (il/elle fait quoi?)</p>	<p>COMMENT - A l'aide de - Tient compte de - Pour</p>	<p>REQUIS</p>
<p>• PRINCIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prépare "paquets" (matériel d'échaffaudage). • Charge sa camionnette. • Effectue livraison ou reprise du matériel dans un rayon de 200 à 300 km. <p>• OCCASIONNELLES (en attendant familiarisation/autonomie).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remplace chauffeur poids lourd quand il est absent (chargements plus importants). <p style="text-align: right;">└───────────┘</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A partir des listes et bons de livraison fournis par le bureau. • Manuellement ou avec chariot élévateur. Avec l'aide des magasiniers. • Tient compte des plans fournis par le bureau ; des règles de sécurité routière, des contraintes de temps (délais). • Tient compte des dimensions du semi-remorqueur (15 tonnes) dans l'appréciation des distances, de la fonction de chacune des manettes de la GRUE qui est sur le semi-remorqueur. <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">FINALITÉ GLOBALE</p> <p>Livrer ou reprendre le matériel dans les meilleures conditions et délais et donc optimiser les chargements et itinéraires.</p>	<p>Dans l'ensemble :</p> <p style="text-align: center;">ORGANISATION SUR DES ACTIVITÉS ET SUR DES TEMPS DIFFÉRENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mémoriser numéros, noms et emplacement de plusieurs pièces (entre 900 et 1000) dans le dépôt. • Organisation, efficacité, "astuce". TE: "il faut s'organiser". N+1: "s'il charge bien sa camionnette, il sait qu'après, il gagne du temps, il fait moins d'efforts". • Vigilance et repérage des itinéraires (plusieurs chantiers). • Aisance dans la conduite du semi-remorqueur et dans le maniement de la grue (en cours d'acquisition). <p style="text-align: left;">└───────────┘</p>

ANNEXE IV

GUIDES D'ENTRETIEN

1. AVEC LE RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE B (ET/OU LE N+1)

1.1. Etablissement : nom

entreprise de rattachement

activité

effectif dont permanents

organigramme rapide (cadres, ETAM, AM, Ouvriers..)

1.2. Circonstances de l'embauche de (TE.B)

1.2.1. Pourquoi l'entreprise a eu recours à une embauche ;

1.2.2. Comment s'est faite la mise en contact entre l'entreprise et TE. B : "réseau", recommandation, ANPE, intérim...

1.2.3. Y-a-t-il une pratique de **sélection** à l'embauche : entretiens, tests, essais

1.2.4. Type de contrat de TE.B à l'embauche/Type de contrat actuel (si changement)

1. Motivations pour embauche de TE.B (en général - qualités de l'individu etc., puis relancer/préciser avec 1.1)

1.1. Son emploi antérieur chez A en particulier (ou les emplois tenus avant A) a-t-il joué dans l'embauche de TE.B ?

Demander au responsable son accord pour interviewer INDIVIDUELLEMENT N+1 et TE.B.

2. AVEC N+1 (NOTER FONCTION EXACTE) ET/OU RESPONSABLE DE L'ESE SI IMPOSSIBLE DE VOIR L'UN ET L'AUTRE

2.1. Pouvez-vous décrire rapidement le processus de travail afin de situer l'activité ou les activités effectuées par le TE.B dans votre ESE ?

2.2. Rôle, "mission", raison d'être de l'emploi dans le processus et dans l'organisation :

2.3. Organisation du travail, les principes :

2.3.1. Composition des équipes, présence ou non de moniteurs, ligne hiérarchique, etc.

2.3.2. Principes d'affectation sur les postes (fait-on "tourner" les gens sur différents postes ou au contraire joue-t-on sur une spécialisation ?).

2.4. Décrire de façon plus précise le travail actuel de TE.B (en quoi ça consiste, à quoi doit-il être particulièrement attentif, quelles seraient les conséquences d'une mauvaise prestation ?).

NB : ces questions prendront une forme quelque peu différente si le TE.B n'occupe pas un poste fixe mais est plutôt là pour "boucher les trous". **Si c'est le cas, demander des précisions sur les différents postes occupés chez B depuis son arrivée.**

2.5. Comment s'est faite la mise au courant ?

(Travail en "doublon" avec un collègue, suivi plus serré du hiérarchique, présence d'un moniteur.... ou le TE.B se débrouille seul ?)

2.6. Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour le TE.B, pour se mettre au courant ?

2.7. En quoi au contraire a-t-il été rapidement à l'aise ?

NB : vise pour nous à saisir les acquis de l'emploi A et des emplois antérieurs éventuellement, utiles à l'exercice de l'emploi B.

2.8. Actuellement en quelles situations fait-il appel à quelqu'un de plus expérimenté (collègue, supérieur...) ?

NB : essayer de repérer :

- a) les **étapes** dans la maîtrise de son travail,
- b) les points où il a eu des difficultés,
- c) les points pour lesquels il a eu des facilités).

2.9. A votre avis quelles sont les exigences que requiert cette activité (connaissances, savoir-faire, comportement, "qualités"...) ?

2.10. Peut-on considérer que l'expérience acquise dans cette activité (chez B) développe ces compétences ?

2.11. Pensez-vous que l'expérience acquise par TE.B chez A lui a servi pour exercer son activité chez vous ?

2.12. A votre avis, vers quels types d'activités M...(TE.B) pourrait-il s'orienter s'il ne reste pas dans votre entreprise ?

3. AVEC LE TITULAIRE D'EMPLOI B (TE.B)

3.1. Depuis combien de temps êtes-vous ici (dans l'entreprise B) ?

3.2. Circonstances et conditions de l'embauche (mise en contact avec l'entreprise, entretiens, tests, type de contrat à l'embauche)...

3.3. Avez-vous toujours fait le même travail depuis votre arrivée ici ?

NB : lister les travaux ou postes successifs occupés chez B et leurs durées respectives

3.4. En quoi consiste votre travail actuel ?

NB :

a) Balayer les différents thèmes s'ils n'apparaissent pas spontanément ; récapituler/résumer avec TE.B les différents points de la description qu'il a faite de son travail afin de faire apparaître éventuellement des omissions -de part et d'autre- ou de lui faire rectifier certains points.

b) Pendant qu'il parle noter/souligner les allusions éventuelles du TE aux gens avec lesquels il travaille : **reprendre ensuite ces éléments sur un schéma avec TE.B au centre ; compléter avec lui sur ce schéma les échanges/collaborations avec ses collègues requis par son activité, de même que ses relations -directes/indirectes- avec les différents niveaux de la hiérarchie ; noter/établir avec lui sur quoi portent ces différentes relations, leurs objets).**

3.5. Comment est enclenché votre travail : à partir de quoi (consignes etc.) ; à quoi faut-il faire particulièrement attention ?

NB : avoir en tête ce que le TE.B veut obtenir : il travaille sur quoi, avec quoi, avec qui ? Il tient compte de quoi, pour arriver à quoi -résultats visés- ?.

3.6. Lorsque vous êtes arrivé ici, qu'est-ce qui vous a semblé le plus difficile pour "vous mettre dans le bain" ?

NB : pour les TE permanents cette question est en général à éviter car l'habitude de faire un certain travail amène souvent des réponses niant de prime abord toute difficulté. Dans ce cas tourner la question comme suit : "Pour quelqu'un qui démarrerait dans ce travail, ou qui devrait vous remplacer au pied levé, qu'est-ce qui serait le plus difficile à faire, qu'est-ce qui lui demanderait le plus de temps pour être à l'aise ?".

3.7. Combien de temps vous a-t-il fallu pour être bien au courant ? bien à l'aise ?

NB :

a) Faire préciser par des exemples les différentes démarches qu'il a faites pour maîtriser son travail par exemple : demander souvent à un collègue plus ancien certaines précisions avant de se débrouiller tout seul. **Il s'agit de repérer les degrés/étapes de maîtrise de l'emploi, à partir notamment des temps d'adaptation à telle ou telle partie du travail ; et repérer par là-même les difficultés particulières, ce qui pourrait compléter la réponse à la question précédente 3.6.**

b) A comparer à ce que dit N+1 au même propos.

3.8. Au contraire, qu'est-ce qui vous a paru le plus facile ?
(question pas évidente à poser au TE. La poser peut-être au N+1).

4. ANALYSE DE L'EMPLOI A

4.1 Combien de temps êtes-vous resté chez A ?

4.2 Quels postes avez-vous occupés ?
(durée d'occupation de chacun d'eux)

4.3 Quel était votre dernier emploi chez A (durée) ?

NB :

a) **Insister sur la description de l'emploi occupé le plus longtemps chez A ou sur celle de l'emploi le plus récent (voir sur place selon les cas).**

b) **Dans tous les cas faire préciser : les appellations des différents postes A, les coefficients correspondants, le coefficient d'arrivée chez A et celui de départ ("mesure" de la mobilité interne). Le dernier salaire A (net/brut en faisant préciser si prime de nuit ou autre).**

4.4 En quoi consistait ce travail (description plus ou moins détaillée selon le temps dont on dispose) ?

4.5 (**Transfert emploi A à emploi B**) Avez-vous l'impression que ce que vous avez appris chez A vous a été utile dans le travail que vous faites (ou avez été amené à faire) ici ?

NB : si pas de réponse proposer des rapprochements sous forme de questions ou de suggestions et voir si cela fait "écho".

4.6 Avez-vous eu d'autres emplois que chez A et ici (Ese B) ?
(cursus professionnel, détails si possible)

5. ÊTES-VOUS PASSÉ PAR LES ACTIONS D'AIDE À LA RECONVERSION (ETR, FORMATION, CONGÉS DE CONVERSION....)

- si oui pourquoi ?
- si non pourquoi ?
- Et maintenant qu'envisagez-vous ?

(Il souhaite probablement être gardé où il est : dans le cas où il se retrouverait au chômage que ferait-il, comment s'y prendrait-il, aurait-il recours à une formation et laquelle ? + autres "projets" éventuels).

6. NIVEAU DE FORMATION INITIALE

Formation continue

Age

Sexe

Situation du conjoint (travaille ou non)

Nombre d'enfants.

Salaire A et B

Loisirs, activités sociales

ANNEXE V

LES COMPÉTENCES DES "QUALIFIÉS" S'APPRÉHENDENT-ELLES AUTREMENT ?

NOUS proposons ici une lecture des entretiens que nous avons eue avec trois des individus rencontrés qui avaient, contrairement aux autres, une "qualification" dans l'entreprise A, puisque deux d'entre eux étaient mécaniciens d'entretien et le troisième agent de maîtrise. Leurs discours nous ont paru d'autant plus intéressants qu'ils se démarquent **de la même manière** de ceux de leurs collègues "non qualifiés" que nous avons présentés dans ce texte. Et c'est cette "manière" qui nous amène à poser la question (qui reste ouverte) dont cette annexe porte le titre. En effet, si l'on peut appréhender également chez les "qualifiés" cette relation entre individu et expérience qui *configure* les compétences de chacun, il y a une autre dimension, qui prend éventuellement le dessus dans leur discours et dans la perception qu'on en a. Il s'agit de **tous les aspects techniques (au sens étroit de spécialité technique) qui sont mis en avant**, du moins lorsque l'entretien est centré sur le travail. Et cette dimension technique peut davantage s'appréhender "en soi", comme un "outil", un "support", même si chaque individu, placé dans la même situation, peut s'approprier différemment la même technique. Il semble donc plus simple, en présence de compétences techniques, de prédire si ce qu'elles ont de technique précisément, est transposable ou non dans telle ou telle situation (un plombier ne sera pas aiguillé vers l'électricité). Bien entendu, une "compétence technique" peut produire, favoriser l'émergence de telle ou telle capacité, aptitude, etc., par quoi on revient, pour aborder ce phénomène, à la notion de compétence plus générale et indéfinissable parce que logée au coeur de cette rencontre-relation individu/expérience⁴⁵.

Les discours des trois ex-A qualifiés (MM. T15, T16, T17)⁴⁶ que nous avons rencontrés fournissent une illustration de ce *support* qu'est la technique, pour parler de son travail. Parmi ces trois personnes, seul M. T16 détient un CAP (de mécanicien d'entretien) obtenu en formation initiale (niveau V). Les deux autres ont BEPC (M.T15 ; niveau V bis)) et CEP (M. T17 ; niveau VI).

Ces trois cas sont tout à fait intéressants, car ils illustrent bien (surtout le dernier), par contraste avec le reste de l'échantillon composé d'ex-ouvriers non qualifiés, que les "compétences" ne recouvrent pas la même chose, ou, plus exactement, se laissent difficilement appréhender de la même façon,

⁴⁵ Plusieurs travaux de Vincent Merle sont centrés sur cette question de savoir comment aborder les compétences non techniques des "bas niveaux de qualification".

⁴⁶ Le « T » fait référence à « technique ». M. T15 était mécanicien d'entretien chez A ; il est aujourd'hui « appareilleur-coursier » dans une Mairie (c'est le mari de Mme B9) ; M. T16 était mécanicien d'entretien ; il est aujourd'hui mécanicien dans une usine de construction-réparation de presses hydrauliques. M. T17 était agent de maîtrise « préparation » ; il est aujourd'hui mécanicien d'entretien dans une importante usine de brasserie.

selon qu'il s'agit d'emplois qualifiés ou non qualifiés. Dans le discours⁴⁷ des "qualifiés", elles apparaissent comme étroitement imbriquées avec les contenus techniques des emplois, dans celui des non qualifiés, elles sont davantage à rechercher dans les "qualités" individuelles. Le discours des uns et des autres sur leur travail témoigne de ces spécificités : les "qualifiés" s'appuient beaucoup plus sur les aspects "objectifs/concrets" ou techniques du travail, ou bien sur la professionnalité ; les "non qualifiés" parlent davantage "**d'eux au travail**", de leurs "goûts" ou "penchants" ou encore de ce qu'ils rejettent. De même, les projets professionnels formulés par les uns et les autres ne se présentent pas de la même manière : chez les "qualifiés", ils prennent beaucoup plus nettement racine dans les connaissances acquises en formation initiale et/ou continue, et/ou dans l'expérience professionnelle. **Et ces connaissances et cette professionnalité sont le socle d'une revendication identitaire : ne pas perdre (M. T16), garder (M. T17) ou retrouver (M. T15), dans l'emploi de reclassement (B), son statut, sa place sociale.**

Les projets professionnels des "non qualifiés", quand ils ne sont pas avant tout habités par la hantise du chômage et/ou par l'idée d'avoir et de garder à tout prix un emploi, quel qu'il soit, "*pour ne pas rester sans rien faire*", parce qu'ils ont "*une femme et des enfants à nourrir*", peuvent aussi prendre racine dans une formation technique initiale non aboutie et/ou non exercée dans une expérience professionnelle, comme on l'a vu. Mais ils sont beaucoup plus rarement associés à la volonté d'atteindre un *statut*, même lorsqu'ils envisagent une *évolution* professionnelle (cf. les projets de Mme B5, Mme B9 et M. B8)⁴⁸.

Enfin les supérieurs hiérarchiques n'expriment pas les mêmes attentes : s'ils souhaitent avoir affaire à tel type de "personnalité" pour tenir un emploi qualifié, ils vont tout autant sinon plus insister sur les connaissances et capacités techniques requises ; alors qu'ils apprécient chez les "non qualifiés" toutes les qualités personnelles : "consciencieux", "courageux" etc., et le fait de "savoir/avoir l'habitude de travailler", qualités qu'ils relient souvent du reste au fait qu'ils ont eu une expérience professionnelle, mais sans mentionner le contenu ou les modalités de celle-ci, sauf dans les cas de situations de travail A et B très proches (exemple de Mmes B1 et B4, chap.1).

- La place de la technique dans le discours des "qualifiés"

Les connaissances et l'expérience techniques sont donc un support important du discours des qualifiés sur leur travail. Elles le restent même quand sont évoquées les difficultés d'adaptation à B, même lorsqu'est mis en avant le fait que le travail A "n'a rien à voir" avec le travail B, ou, plus simplement, lorsque sont signalées les adaptations nécessaires de A à B étant donné les machines différentes.

⁴⁷ ... tel qu'il se laisse découvrir dans le contexte précis de ces entretiens.

⁴⁸ Mme B9, est peut-être un cas particulier car elle se sent «déclassée» en quelque sorte comme femme de ménage.

Ainsi **Monsieur T15** ne parle de son emploi B qu'en désignant des domaines et procédés techniques :

"...découpage, pliage, traçage, puis à part ça tout ce qui concerne de la chaudronnerie et de la soudure. Et puis du découpage."

De même, malgré les relances et demandes d'explications :

"Ben ça revient toujours à peu près au même ... A notre niveau à nous on fait beaucoup de traçage, outillage, du découpage, des soudures."

On aborde alors son travail à partir des difficultés éventuellement rencontrées chez B. Et là apparaissent les grandes différences... **de techniques**, ainsi que les **connaissances techniques** acquises à l'école, qu'il doit réassimiler parce que non exploitées chez A :

*"Le plus difficile...ben c'est le changement de travail par rapport à ce que je faisais avant (...) **Avant je faisais que du dépannage** ...donc le fait de me retrouver comme ça directement en fabrication...ça me faisait un grand trou." (...) "Entre changer un pignon et puis ressouder des bouts de tôle et puis tout ça, il y a un pont. Ca faisait 12 ans que je faisais des dépannages, **donc ce que j'avais fait à l'école c'était un peu parti quoi.**" "Ici je refais un petit peu ce que je faisais à l'école"*

Monsieur B17⁴⁹ fait valoir au contraire les facilités d'adaptation aux machines de la brasserie grâce à son expérience de la **mécanique** :

*"Je n'ai pas été trop dépaysé. Bien sûr ici c'est gigantesque, c'est pas pareil (mais) j'ai eu de la chance de retrouver dans le domaine de la mécanique. **Je n'ai eu qu'à m'adapter aux machines...**et au gigantisme de l'entreprise !"*

*"Le travail chez A m'a beaucoup aidé. Les changements de qualités (de fil, de numéro métrique), nous faisaient faire des réglages, ce qui m'a permis de m'adapter vite aux changements sur la machine (réglages, changements d'équipement pour différents types de conditionnement de la bière)... **Ce n'est pas la même mécanique** ni la même finesse que chez A ; il fallait plus de doigté dans le textile."*

Enfin **Monsieur T15**⁵⁰, qui a travaillé aux ateliers chez A après y avoir été longtemps mécanicien d'entretien, regrette d'autant plus son ancien travail qu'il se sent déclassé (comme sa femme) comme appariteur-coursier de Mairie et qu'il ne peut plus faire "tout ce qui est manuel" (ce qui réfère aux activités techniques qu'il avait "aux ateliers" de A) :

⁴⁹ Après son CEP il a suivi pendant un an des cours de mécanique dans un collège technique, et chez A où il était agent de maîtrise, il a suivi la formation classique de l'usine dite « Perfectionnement agent de maîtrise ».

⁵⁰ Il a suivi chez A (formation continue) des cours de mécanique générale pendant un an (un jour par semaine) en vue de préparer un CAP qu'il n'a pas mené à bout, le contrat de l'organisme de formation ayant été rompu à son grand regret. Pour toutes les connaissances acquises chez A, il répond qu'il a appris « de (lui)-même ». Dès qu'il y avait un truc à faire, je sautais dessus ; enfin, j'essayais de le faire.

"Ce qu'il y avait de bien chez A, c'est qu'on pouvait faire de tout. Je pouvais faire de la **menuiserie, de la plomberie, tout ce qui est manuel** ; je touchais à tout."

Il n'a d'ailleurs qu'un projet, c'est y rejoindre les ateliers dont la mairie où il travaille est également pourvue, c'est pourquoi il demande une formation, qu'on ne lui accorde pas pour l'instant :

"Travailler à l'atelier, je suis sûr que je pourrais. Mais ici il faudrait un diplôme..."

En attendant, il veut qu'on le "respecte" :

"Le problème ici en conciergerie, c'est qu'il n'y a pas d'heures. On peut finir à 7-8 h du soir ; s'ils peuvent donner du travail après 5 h, ils le font. Je fais pas un boulot déplaisant, j'ai quand même des contacts. **Mais ce que je ne veux pas c'est qu'on me traite en esclave parce que je suis concierge. Qu'on me respecte. Maintenant c'est à nous de montrer ce qu'on vaut.**"

- L'attachement au "statut" des qualifiés

Cet attachement apparaît plus nettement chez MM. T16 et T17, et sur des modes différents : le premier ne voulait pas "(se) retrouver ouvrier ; c'était pas dans mon optique" après son licenciement, et le second regrette les responsabilités bien plus étendues qu'il avait chez A comme agent de maîtrise, en préparation. Et ces responsabilités renvoient beaucoup également aux connaissances techniques :

"Chez A **j'étais agent de maîtrise, donc responsable** de la production, du pointage, de la qualité et de la productivité, plus la partie technique/entretien comme chez B, quand le mécanicien ne pouvait le faire. **Tout dépendait de nous** (i.e. à la préparation). Il fallait que ce soit bien fait au départ car c'était une phase critique. **J'exploitais tout ce que je savais faire, le travail était plus étendu.**"

"Chez B **je suis mécanicien de groupe. Je suis responsable du groupe de machines** (groupe "embouteillage) en vue d'assurer **l'entretien préventif, la maintenance, les réparations, révisions et dépannages.**"

Ce "statut" induit également, on vient de le voir, **une différence dans la manière de présenter son emploi (de se présenter)**, entre les qualifiés et les non qualifiés. Tandis que ces derniers disaient souvent "**j'étais au bobinage, à l'étuvage, en retorderie**", etc... désignant ainsi des étapes de préparation ou fabrication du fil, **les seconds se présentent selon leur appellation d'emploi qui mentionne la spécialité technique et/ou la responsabilité** ("Je suis (chez B) mécanicien de groupe" - "J'étais agent de maîtrise, donc responsable de..." -M. T17-).

BIBLIOGRAPHIE

- BONNAFOS (de) G. (1988)** - *Techniciens dans l'entreprise*, Céreq, Collection des études n° 45
- BOUTET J., KERGOAT D., LEROLLE A., ROGERAT C. (1986)** - *La qualification ouvrière : la dire, la subir, la construire*. GEDISST, CNRS
- BOUTET J. (1986)** - *Construction sociale du sens dans des entretiens d'ouvriers et d'ouvrières*. GEDISST, CNRS
- CAMPAGNAC E., TABARI-TAVEAU L. (1979)** - *Modes de vies, nouveaux quotidiens ouvriers*, Ed du Plan Construction.
- Céreq (collectif, 1987)** - *L'analyse des contenus d'activité*. Document de travail n° 30.
- Céreq (collectif, 1988)** - *Lectures d'un entretien. Itinéraire de technicien*. Document de travail n° 38.
- Céreq (collectif, 1990)** - *Les analyses du travail. Enjeux et formes*. Collection des études n° 54.
- Ministère de la culture et de la communication - **Cultures du travail (collectif 1987)** - Collection Ethnologie de la France. Editions de la Maison des sciences de l'homme. Paris.
- DADOY M. (1990)** - De la qualification aux compétences, in "*La sociologie du travail et la codification du social*", PIRTEM/CNRS, Université Toulouse-Le Mirail.
- DEJOURS C., MOLINIER P. (1994)** - «Le travail comme énigme», in *Sociologie du Travail* n° hors série/94.
- DUGUET E., MAILLEBOUIS M. (1994 a)** - «De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique», in *Discours, acteurs, pratiques, Éducation Permanente* n° 118.
- DUGUET E. (1994 b)** - «La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté». *Sociologie du Travail* 3/94.
- ELIAS N. (1987)** - *La société des individus*. Avant propos de Roger Chartier. Fayard.
- ESPRIT (1994)** - La France et son chômage : crise économique ou crise culturelle ?, n° spécial, n° 8-9, août-septembre.
- FLOTTES LEROLLE A. (1991)** - *Histoires de vies professionnelles. Mobilités externes : stratégies subjectives et politiques d'entreprises*. Céreq, Document de travail n° 62.
- FRESSENET M. (1994)** - Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail, in *Sociologie du Travail*, n° hors série/94.
- FUTUR ANTÉRIEUR (1993) n° 16** - «Paradigmes du travail».

- GAZIER B. (1990)** - L'employabilité, brève radiographie d'un concept. *Sociologie du Travail* 4/90.
- JACOB A. (1994)** - *Le travail reflet des cultures. Du sauvage indolent au travailleur productif*. PUF "Economie en liberté".
- LA RECHERCHE (1994) n°267 (juillet-août)** - «La mémoire».
- MANDON N. (1990)** - *La gestion prévisionnelle des compétences. La méthode ETED*. CEREQ, Collection des études n° 57.
- MANDON N. (1994)** - *La gestion des compétences. La méthode ETED en application. (Journée d'études du 15.6.1993 organisée par le Céreq et l'INRA), Céreq, Document-séminaires n° 97.*
- MERLE V. (1992)** - Une reformulation de la problématique "d'adultes en reconversion". Les acquis des recherches sociologiques et économiques. in Actes du colloque "Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés" (FAAPQ), 24-25 juin. La Documentation Française.
- MERLE V. (1993)** - La refonte du ROME : une approche renouvelée de la réalité des métiers, in "Le nouveau répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois", Grand Angle sur l'Emploi, n° 6, octobre.
- MERCHERS J., PHARO P. (1992)** - «Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert». *Sociologie du travail* 1/92.
- ODDONE I. (1984)** - «La compétence professionnelle élargie». *Société Française* n° 10.
- OUTIN JL., SILVERA R. (collab) (1989)** - *Du reclassement à l'exclusion : quelques anciens salariés de Creusot-Loire parlent de leur reconversion*, S.E.T. Paris I.
- PASSERON J.C. (1990)** - «Biographies, flux, itinéraires, trajectoires». *Revue Française de Sociologie*, XXXI-I, janvier-mars.
- PAILHOUS J., VERGNIAUD G. (sous la direction de) (1989)** - *Adultes en reconversion : faible qualification, insuffisance de formation ou difficultés d'apprentissage ?* La Documentation Française.
- PERET B., ROUSTANG G. (1993)** - *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*. Seuil/Esprit.
- PHARO P. (1985)** - *Savoirs paysans et ordre social. L'apprentissage du métier d'agriculteur*. CEREQ, Collection des études n° 11.
- POUR n°137/138 (juin 1993)** - «Le travail en questions».
- PROJET n°236 (1993-1994)** - «Le travail à sa place».
- RABIER JC. (sous la direction de) (1986)** - *Travail et travailleurs dans l'industrie textile*, GRECO - CNRS.
- ROPE F., TANGUY L. (1993)** - *Savoirs et compétences*. Rapport remis au ministère de l'Éducation nationale - Direction des Lycées et Collèges. Documents CPC 94/2.
- SALAI (1976)** - «Qualification individuelle et qualification opératoire». *Économie et Statistique* N°81-82.

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

SUE R. (1994) - *Temps et ordre social*. PUF/ Le sociologue.

TREPOS J.Y. (1992) - *Sociologie de la compétence professionnelle*. Presses Universitaires de Nancy.

SCHWARTZ Y. (1988 a) - *Expérience et connaissance du travail*. Messidor, Editions Sociales.

SCHWARTZ Y. (1988 b) - "L'avenir du travail" et "Travailler, gérer" *Société Française* n° 27.

SCHWARTZ Y. (1989) - «L'énigme du "changement" : de l'expérience au concept, qu'est-ce qui change au plan du travail et de la/sa gestion ?» *Performances* n° 42-43, juillet-septembre.

WEBER F. (1989) - *Le travail à-côté*. Etude d'ethnographie ouvrière. INRA, Editions de l'EHESS.

CEREQ
Dépôt légal 4ème trimestre 1995

Études :
derniers ouvrages parus

n° 58 - Dix ans d'insertion professionnelle des jeunes à l'issue de l'enseignement technique court (CAP - BEP)

Février 1991 (110 F)

n° 59 - Régions, formation, emploi : démarches et méthodes

Mai 1991 (150 F)

n° 60 - Le niveau III de formation (BTS - DUT...) Crise de croissance ?

Novembre 1991 (150 F)

n° 61 - Le système de formation professionnelle en République Fédérale d'Allemagne : résultats de recherches françaises et allemandes

Février 1992 (150 F)

n° 62 - Le crédit agricole acteur de ses mutations : contrat d'études prévisionnelles

Mai 1992 (180 F)

n° 63 - La fonction logistique : une nouvelle fonction dans l'entreprise

Juillet 1993 (150 F)

n° 64 - La décentralisation de la formation : marché du travail, institutions, acteurs

Novembre 1993 (150 F)

n° 65 - Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?

Novembre 1993 (180 F)

n° 66 - L'apprentissage coopératif en Rhône-Alpes : portée et limites d'une politique novatrice (1988-1993)

Décembre 1994 (90 F)

n° 67 - Transformation des marchés internes et gestion des compétences - Le cas d'une entreprise de chimie fine

Juin 1995 (150 F)

LORSQU'UN individu change d'emploi, peut-on appréhender, et comment, les compétences qu'il "transfère" de l'un à l'autre, même si ces emplois sont très différents ? C'est la question que pose le présent travail, appliquée à une population d'anciens ouvriers du textile ayant subi un licenciement collectif, et dont une partie a retrouvé un emploi, dans des secteurs très différents.

Chaque individu, en parlant de son travail et de lui au travail, indique qu'un même emploi peut être tenu et investi de manière très différente. C'est ce qu'on a pu observer pour des emplois très proches du textile. Ce qui signifie du même coup que chacun peut privilégier tel ou tel aspect de son travail -tout en effectuant les autres-, et donc développer, valoriser, et éventuellement "transférer", à partir d'un même emploi, des compétences différentes (qui n'excluent pas bien sûr l'élaboration de compétences communes).

En outre, les "digressions" relatives à la vie hors travail, qu'un individu opère alors même qu'on l'interroge sur ses emplois d'origine et de reclassement en disent long sur son rapport au travail en général. Cet élément très important a conduit à appréhender les "compétences" comme étant *logées* dans l'interaction de différents éléments de l'histoire de chacun, dont -mais pas seulement- les expériences de travail : elles s'élaborent, se réalisent ou se révèlent dans la **rencontre** individu/situation.

Partant, la notion de "transfert", ne peut plus être entendue comme le repérage des requis ou des "être capable de..." communs à deux emplois différents, mais comme ce que chaque individu "transporte" de lui/avec lui, de son histoire, à partir de différents éléments de sa vie professionnelle et personnelle, et qui fait écho, trouve à se réaliser ou non, qui fait sens pour lui -ou qui l'entrave-, dans la nouvelle situation qu'il rencontre.

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, Place de la Joliette - BP 176 - 13474 Marseille Cedex 02
Tél : (16) 91 13 28 28 Fax : (16) 91 13 28 80

Diffusion :

La Documentation française

29, quai Voltaire - 75 340 Paris Cedex 07

Tél : (1) 40 15 70 00 Téléx : DOCFRANC 204 826



22,87 €
Prix : 150 F

ISSN : 0767 - 616

ISBN : 2 - 11 - 089037 - 1