

Modes de qualification des personnes et changements dans la production

par Marie-Christine Bureau et Patrick Nivolle

La modernisation de l'entreprise s'accompagne d'une transformation de l'emploi dans toutes ses composantes. Mais les anciennes formes d'organisation du travail ne disparaissent pas brutalement. L'ancien et le nouveau coexistent, au travers de contradictions et de compromis porteurs de nouvelles qualifications mais aussi de risques certains pour les travailleurs non qualifiés ou dont l'expérience professionnelle est difficilement transférable.

Le travail et la qualification en production font l'objet de transformations diversement décrites et analysées. Des thèses apparemment contradictoires s'opposent quant à l'évolution de la qualification ouvrière : les unes montrent la déqualification qui frappe sur longue période la majorité des travailleurs (Freyssenet, 1977) tandis que d'autres mettent en évidence de nouvelles dimensions de la qualification ouvrière (par exemple, Zarifian, 1983 ; d'Iribarne, 1983), certains annoncent même la disparition à terme du travail peu qualifié (Clémenceau, Segret, 1985).

Cette divergence d'appréciation portée sur les changements en cours s'enracine dans un désaccord sur la définition même de la qualification. Notre objectif n'est pas de prendre position dans ce débat mais plutôt de contribuer à un effort méthodologique pour comprendre comment évoluent, dans les entreprises, les processus de sélection et de hiérarchisation de la main-d'œuvre.

Nous ne définirons donc la qualification ni comme un attribut du travail ni comme un attribut de la

force de travail, mais comme une opération sociale par laquelle les salariés se voient sélectionnés sur le marché du travail et hiérarchisés dans l'entreprise. C'est cette opération de qualification qui donne aux salariés une valeur sociale, c'est-à-dire non seulement une valeur salariale, telle qu'elle s'exprime par exemple dans une grille de classification, mais aussi une place dans la société salariale (Bidaux, 1987). Plusieurs conséquences découlent de cet objectif.

D'une part, nous renonçons à faire la distinction entre une qualification réelle du travail qui serait définie et évaluée objectivement, et une qualification reconnue qui exprimerait un rapport de force entre employeurs et salariés (Bidaux, 1987). Notre démarche s'appuie sur l'analyse de la codification sociale des qualités de la force de travail (Rivard, 1986). Nous étudierons cette opération de codification non pas sur le marché du travail, au moment de l'embauche, mais à l'intérieur de l'entreprise, comme élément permanent de la relation salariale et donc comme facteur des changements qui affectent cette relation.

D'autre part, pour élucider ce processus de qualification, il est à la fois indispensable et insuffisant d'observer les formes de gestion de la

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

main-d'œuvre : indispensable puisque les employeurs ont très largement l'initiative des changements les plus importants dans l'entreprise (Ruffieux, 1987) ; mais insuffisant dans la mesure où ils ne sont pas les seuls producteurs de hiérarchisation sociale. Par exemple, les stratégies patronales se trouvent confrontées à des représentations institutionnelles (comme la hiérarchie des diplômes) ainsi qu'aux réactions des salariés eux-mêmes.

Dès lors, le processus de qualification des personnes dans l'entreprise résulte d'une tension entre des pratiques contradictoires qui mettent en œuvre à la fois :

- la division du travail sur le lieu de production en un certain nombre d'activités réparties entre les différents salariés ;
- un principe de hiérarchisation de ces différentes activités ;

— un mode de jugement sur la capacité des personnes à exercer ces activités, c'est-à-dire une définition des qualités requises pour les exercer et un mode d'évaluation de ces qualités.

Pour mieux rendre compte de la diversité de ces modes de qualification, nous avons construit quatre principes de qualification, sous forme de modèles de rationalité, conçus comme des "tableaux de pensée (...), idéaux dans un sens purement logique (...) auxquels on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants" (Weber, 1847). Ces principes de qualification constituent de simples outils destinés à mettre en évidence des contradictions dans les situations concrètes, à repérer les tensions qui résultent de ces contradictions et les moyens utilisés pour juguler ces tensions.

Le terrain d'enquête

La construction des quatre principes de qualification est issue d'une enquête réalisée en 1986 dans trois usines appartenant à deux entreprises différentes.

L'entreprise A constitue la branche "sanitaire" française d'un grand groupe. Elle s'adresse à un marché de grande consommation et emploie à cette date environ 11 000 personnes réparties dans cinq usines. L'enquête a été réalisée dans deux usines de cette entreprise, l'une située en Champagne, l'autre dans le Charolais.

L'entreprise B est une usine de parfumerie, située dans la banlieue ouest de Paris. C'est aussi une ancienne entreprise familiale rachetée par un groupe international. Elle emploie, en 1986, environ 650 personnes dont moins de 200 ouvriers.

Ces trois usines sont caractérisées à la fois par un recours massif à des ouvriers sans qualification reconnue (OS) et par une politique active de redéfinition du travail ouvrier accompagnée de formations à destination des OS.

Un tel terrain apparaissait privilégié pour deux raisons. D'une part, l'absence de qualification constituée laissait le champ ouvert à l'expression, par les salariés, d'une pluralité de modèles implicites de qualification. En effet, les ouvriers interrogés se caractérisaient par une diversité d'expériences professionnelles et par l'absence

de référence commune forgée dans un groupe social organisé comme, par exemple, un corps de métier.

D'autre part, cette phase particulière de redéfinition du travail de production nous fournissait l'occasion d'observer la confrontation entre plusieurs modes différents de qualification. En effet, les modes antérieurs se trouvaient dénoncés par la direction, tandis que les ouvriers réagissaient vis-à-vis des nouvelles mesures patronales : réorganisation de la production, formations, cercles de qualité, changements dans les critères de sélection et le calcul des salaires, etc. Nous avons ainsi recueilli un matériau assez riche pour construire plusieurs modèles cohérents de qualification.

Par la suite, nous avons utilisé les principes de qualification construits sur la base de cette première enquête pour analyser des situations observées dans d'autres entreprises en 1987 et 1988 :

— l'entreprise C est une roseraie appartenant à un groupe ; l'un de ses établissements, localisé dans la banlieue lyonnaise, est spécialisé dans la production de roses coupées et de rosiers en pots ; en 1988, l'entreprise emploie entre 150 et 250 personnes ;

— l'entreprise D appartient à un grand groupe spécialisé dans la fabrication de pneumatiques qui mobilise plus de 20 000 personnes dans plusieurs établissements d'une même ville.

Les phases de changement qui font l'objet d'une redéfinition du travail et des qualifications mettent à jour ces contradictions. C'est pourquoi elles constituent un moment d'observation privilégié pour détecter les principes de qualification à l'œuvre dans l'entreprise.

Pour construire ces quatre principes de qualification, nous avons rassemblé un matériau composé de données hétérogènes : des entretiens semi-directifs auprès d'une centaine de salariés (OS et maîtrise principalement), des observations directes dans les ateliers, des documents internes à l'entreprise, des interviews de responsables sur leur politique de gestion du personnel (cf. encadré p. 39).

Les entretiens auprès des salariés permettent d'apprécier la représentation qu'ils se font :

- de leur activité professionnelle ou de celle de leurs subordonnés dans le cas de la maîtrise ;
- de leur qualification, c'est-à-dire les qualités qu'ils jugent nécessaires pour exercer leur activité ainsi que les moyens d'acquérir et de faire reconnaître ces qualités ;
- d'une hiérarchie salariale juste.

De plus, l'ensemble des matériaux — observations directes, analyses de documents et entretiens — fournit différents indices pour repérer : les contraintes auxquelles sont soumis les salariés en production (normes, cadences, rythme de la machine, délais-clients, etc.), certains critères de recrutement (niveau de diplôme), les modes d'acquisition de la qualification dans l'entreprise (atelier-école, binôme, formations...), les modes de hiérarchisation du travail de production (descriptifs de postes, grilles de classification...).

Enfin, les entretiens auprès des responsables donnent des informations sur les changements que la direction cherche à provoquer, et donc sur les modes de qualification qu'elle tente de promouvoir.

A partir de ces indices et en confrontant un nombre suffisant de représentations concernant les activités ouvrières dans quelques ateliers, il devient alors possible de repérer, d'une part les modes dominants de qualification dans ces ateliers, d'autre part les modèles qui servent éventuellement de référence aux ouvriers pour juger ces modes de qualification. En effet, les représentations ouvrières résultent d'un jugement, porté à partir de leurs propres références, sur leur situation de travail. Ainsi, pour présenter une même activité, l'un donne une description détaillée des différentes opérations qu'il réalise

sur le produit ; un autre dénonce dès les premières phrases le rythme imposé qui interdit de faire un travail de qualité ; un troisième ne donne aucune indication sur le contenu du travail mais évoque d'emblée les facteurs de pénibilité. L'énumération, par les ouvriers, des qualités requises pour leur activité est aussi très hétérogène. On peut citer parmi les plus fréquentes : l'expérience, le coup de main, l'habitude, la force physique, les connaissances...

De la même façon, lorsque les ouvriers établissent leur propre hiérarchisation des activités de production (construction d'une grille salariale fictive), certains mettent en tête les activités qu'ils jugent les plus pénibles, d'autres celles qui contribuent le plus à la transformation physique du produit, d'autres encore les activités en aval de la production, c'est-à-dire celles qui permettent le dernier contact avec le produit avant la livraison au client, d'autres enfin les activités qui exigent le plus de connaissances.

Nous avons alors cherché, par des codages progressifs, à faire émerger de ces différents matériaux des modèles cohérents de qualification en production. En travaillant sur des représentations spontanées, donc instables et parfois contradictoires, nous n'avons pas pour objectif d'enfermer chacun de nos interlocuteurs dans une quelconque typologie, mais seulement, par confrontation de l'ensemble de ces représentations, de dégager les principes dominants de qualification qui prennent effet sur un terrain d'enquête. Nous ferons ici une présentation succincte de ces quatre modèles.

— *Le travail professionnel* se définit par l'exercice d'un "métier" conçu comme un ensemble de savoir-faire acquis par une longue expérience et par l'immersion au contact des pairs. Chaque "métier" établit implicitement — ou explicitement — des normes de qualité et un code de comportement partagés par ses membres. Il lui correspond aussi une hiérarchie des opérations du métier, à laquelle est associée une hiérarchie des personnes, selon l'opération la plus délicate qu'elles savent faire. Dans ce modèle, les pairs sont seuls juges de la qualification et leur jugement porte sur la façon de faire.

Les représentations associées à ce modèle présentent le travail comme l'exercice d'un métier ou d'une spécialité, ou encore comme la mise en œuvre d'un savoir-faire pour agir directement sur le produit : "*Je suis « couleur » (...) Ce que j'aime bien, c'est qu'on commence avec quelque chose de liquide, on termine le soir*

avec quelque chose de solide." (ouvrier dans l'entreprise de sanitaire).

La description de l'activité porte généralement sur les différentes opérations réalisées sur la pièce. Les critères utilisés pour comparer les postes sont l'autonomie (liberté d'organiser son temps et de choisir ses méthodes) ou encore l'action sur le produit (réalisation d'une transformation physique importante).

La qualification requise pour tenir le poste est définie comme un savoir-faire acquis par une expérience de longue durée et jugé par les plus expérimentés: "Il faut du temps pour faire un bon « couleur »." (ouvrier dans l'entreprise sanitaire); "C'est au pied du mur qu'on voit le maçon." (ouvrier dans l'entreprise de sanitaires).

Les opérations sont hiérarchisées de la plus simple à la plus délicate, en fonction du temps d'apprentissage propre à chacune d'elles: "Le camaïeu foncé, il faut faire attention de ne pas salir dans le clair, c'est plus délicat, c'est pour ça que les femmes sont plus rémunérées à faire ce travail-là que pour les teintes unies (...). Quelqu'un qui émaille en blanc peut émailler en couleur mais il ne pourra pas faire du camaïeu s'il n'a pas appris." (ouvrière dans l'entreprise de sanitaire).

Parmi les formes de gestion de la main-d'œuvre associées à ce modèle, on peut citer: l'apprentissage, la sélection par cooptation, l'autonomie des équipes dans la répartition du travail, ou encore une rémunération modulée selon la place dans la hiérarchie du métier.

— Le travail simple se définit quant à lui comme l'application d'une force de travail. La qualification se prouve par la quantité de travail fournie. Elle dépend de caractéristiques physiques (résistance, force...) et mentales (patience...); l'habitude en est le seul mode d'acquisition. La hiérarchie des tâches se fonde sur leur réputation de pénibilité et la hiérarchie des personnes sur la quantité de travail qu'elles peuvent fournir, en tenant compte éventuellement de l'inégale pénibilité des tâches.

Les représentations du travail se réduisent au respect d'une cadence: "Ce n'est que de la rapidité puisqu'on met vingt-neuf secondes pour faire une pièce." (ouvrière dans l'entreprise de sanitaire).

Ce mode de représentation est associé à une description très succincte ou même absente du contenu du travail. Les thèmes évoqués pour parler du travail sont principalement les différents facteurs de pénibilité.

La qualité essentielle pour occuper l'emploi est une capacité à fournir une certaine quantité de travail, issue de caractéristiques physiologiques particulières ou acquises par l'habitude: "Il faut être rapide, c'est tout." (ouvrière dans l'entreprise de parfumerie); "Vous savez, on travaille comme des robots ici. A force de faire le même geste, on finit par le faire correctement." (ouvrière dans la parfumerie).

La hiérarchisation des postes de travail se fonde sur la quantité de travail fournie, c'est-à-dire soit une hiérarchisation par la cadence, soit une hiérarchisation fondée sur la pénibilité: "Les camaïeux, il y a beaucoup plus de poussière, de soucis." (ouvrière dans l'entreprise de sanitaire).

Parmi les formes de gestion de la main-d'œuvre associées à ce modèle, on peut citer: la sélection sur des critères physiques, sur des tests psycho-techniques ou sur un essai de courte durée, l'affectation des personnes à des tâches prescrites très précisément, la rémunération au rendement avec une éventuelle indemnisation de la pénibilité.

— Le travail technicien se définit par la mise en œuvre de connaissances théoriques et de représentations abstraites. La qualification s'acquiert par une formation de type scolaire: apprentissage des mécanismes d'abstraction et mémorisation de connaissances. Elle se prouve par le succès à un examen conçu comme un contrôle de connaissances. Il existe une hiérarchie des savoirs selon leur degré d'abstraction et donc de généralité. Cette hiérarchie correspond à une hiérarchie des diplômes et, par conséquent, des personnes qui possèdent ces diplômes.

Dans ce modèle, la représentation du travail met en avant des interventions sur le processus de production mobilisant des connaissances techniques: "Je fais l'outillage de toutes les lignes. Je fais des petits réglages." (ouvrière dans la parfumerie).

Cette représentation est peu exprimée par les ouvriers rencontrés. Lorsque c'est le cas, elle est associée en particulier à l'évocation de la responsabilité par rapport aux moyens de production et à la possibilité d'évoluer, d'acquérir des connaissances nouvelles.

Par contre, une "requalification" technicienne du travail pour certaines ouvrières constitue un objectif de la direction dans l'entreprise de céramique sanitaire comme dans l'entreprise de parfumerie: "Ce qu'on veut en faire, c'est surtout des techniciennes, des opératrices, donc toute la formation est axée sur la technique, la sécurité." (responsable dans la parfumerie).

La qualification se définit comme un niveau de connaissances utilisables en production, acquises par une formation spécifique : *"Le conducteur de fours, il faut connaître certaines techniques."* (ouvrier dans l'entreprise de sanitaire).

La hiérarchisation des activités repose sur un degré de complexité technique, lié à un niveau de connaissances requis : *"Le type trois, c'est mieux payé, c'est normal, c'est déjà de la mécanique."* (ouvrière dans la parfumerie).

Parmi les formes de gestion de la main-d'œuvre associées à ce modèle, on peut citer : la sélection sur le titre, la formation permanente pour suivre l'évolution des connaissances techniques, la répartition du travail par champs d'intervention hiérarchisés, la rémunération selon la valeur du diplôme, etc.

— *Le travail gestionnaire* se définit comme l'ensemble des tâches nécessaires pour assurer la satisfaction du client, que celui-ci soit le consommateur final ou un autre service de l'entreprise qui intervient en aval de la production. Ce client constitue le véritable juge de la qualification de la personne. La qualification suppose une capacité d'organisation pour réaliser un bon ordonnancement des tâches, une faculté d'adaptation face aux aléas ainsi qu'une bonne compréhension des attentes du client.

Les représentations ouvrières associées à ce modèle mettent en avant la destination du produit, la nécessité de satisfaire aux exigences de la clientèle : *"Mon travail consiste à fabriquer des cuvettes, et en ce moment on est en train de faire un nouveau style de cuvette, vous voyez le modèle pour le marché américain."* (un ouvrier dans l'entreprise de sanitaire).

Assez rare chez les ouvriers interrogés, ce mode de représentation intègre la finalité économique de la production dans la définition même du travail. Son développement constitue un objectif affiché de la direction dans l'entreprise de sanitaire. Ainsi, on peut lire dans le journal de l'entreprise : *"Chaque membre du personnel, où qu'il se situe, commet un acte commercial. Chaque pièce, bien finie par le « couleur », bien émaillée par l'émailleuse, bien emballée par le palettiseur, bien chiffrée sur la facture, etc. assure le respect d'un contrat passé entre A et l'un de ses clients."*

L'étendue de la responsabilité vis-à-vis de la clientèle hiérarchise les différents emplois. L'aptitude à se débrouiller, à s'organiser ainsi que le souci de satisfaire le client sont des qualités reconnues pour tenir l'emploi : *"Il faut*

de l'esprit d'initiative. (...) Il faut un certain sérieux : si quelqu'un laisse passer un défaut parce qu'il s'en fiche, et puis qu'après il y a des camions entiers qui reviennent parce que les clients ne sont pas satisfaits." (ouvrier dans l'entreprise de sanitaire).

Parmi les formes de gestion de la main-d'œuvre associées à ce modèle, on peut citer : la sélection sur des critères de comportement (débrouillardise, disponibilité, savoir-faire sociaux, éventuellement proximité culturelle au client, etc.), l'appréciation portée par les clients, des formations visant l'acquisition de certains comportements sociaux (relation à la clientèle, prise en compte des contraintes économiques), une rémunération dépendante de l'appréciation des clients.

Chacun des modèles que nous venons d'exposer possède une cohérence interne. Or, l'observation empirique donne à voir une pluralité de modèles dans l'organisation des structures de production.

En effet, au fur et à mesure de son extension, l'entreprise industrielle capitaliste a cherché à construire et à imposer ses propres rationalités, en se dégageant peu à peu des modèles qui régissaient alors d'autres structures de production comme les communautés monastiques ou les entreprises artisanales (Sainsaulieu, 1987). C'est ainsi, par exemple, que le modèle simple a peu à peu grignoté le modèle professionnel et que beaucoup d'entreprises trouvent aujourd'hui dans les modèles technicien et gestionnaire de nouvelles sources de rationalité. Cependant aucun modèle n'est en mesure de supplanter brutalement les autres. L'histoire témoigne de leur coexistence durable. C'est donc cette coexistence qu'il importe d'analyser à travers ses effets, en particulier les tensions qu'elle crée et les compromis qui assurent sa survie.

C'est pourquoi nous étudierons d'abord la coexistence des modèles, simple et professionnel, qui semble avoir prévalu durablement dans beaucoup d'entreprises depuis la Deuxième Guerre mondiale. En particulier, nous mettrons en évidence quelques modes de régulation sur longue période des tensions issues des contradictions entre ces deux modèles.

Nous analyserons ensuite l'effet de certaines transformations de l'activité ouvrière sur les processus de sélection et de hiérarchisation de la main-d'œuvre dans les entreprises. Adoptant un point de vue dynamique, nous étudierons plus particulièrement les conséquences d'une

redéfinition technicienne ou gestionnaire de l'activité ouvrière pour des ateliers où l'activité de production restait encore majoritairement qualifiée comme travail professionnel et/ou simple.

Enfin nous montrerons comment certains changements introduits récemment par les directions apparaissent équivoques, au sens où ils peuvent être argumentés par rapport à plusieurs modes de définition du travail, et comment cette ambiguïté rend difficile pour les salariés la formation d'un jugement construit sur ces changements. Nous illustrerons ce propos à l'aide d'un exemple particulièrement frappant : la polyvalence.

A chaque fois, nous partirons d'exemples ayant un caractère monographique. Néanmoins, nous nous efforcerons de montrer en quoi ils peuvent être révélateurs d'évolutions plus générales, communes à différentes entreprises et à différents secteurs d'activité.

LA COEXISTENCE DU TRAVAIL PROFESSIONNEL ET DU TRAVAIL SIMPLE

Dans le système professionnel de travail (au sens d'Alain Touraine, 1966), le modèle professionnel restait largement dominant. Mais le passage au système taylorisé n'a constitué une

véritable rupture que dans certaines industries. Dans beaucoup d'autres, la cohabitation entre modèle professionnel et modèle simple s'est installée durablement.

Ainsi, des secteurs traditionnels, encore largement héritiers de l'artisanat, se sont tournés vers la consommation de masse. Le métier tend à disparaître sous sa forme organisée mais la transmission de certains savoir-faire se poursuit et reste nécessaire à l'activité industrielle, tandis que la quantité devient un critère majeur d'évaluation du travail. De la même façon, de nombreux secteurs de l'industrie ont assis leur développement sur l'utilisation, en fabrication, de savoir-faire ouvriers. Parfois même, ils ont favorisé l'organisation de ces ouvriers en corps de métier. La constitution de nombreux CAP dans la période d'après-guerre comme le maintien de l'apprentissage en témoignent. Néanmoins, produisant en séries moyennes ou grandes, ces industries ont aussi imposé à leur personnel des contraintes de cadences. L'apprentissage lui-même est devenu parfois davantage un mode d'acquisition du "tour de main" nécessaire pour tenir les cadences que le moyen d'accéder à un véritable métier (Mouy, 1983).

La tension entre une définition simple et une définition professionnelle de l'activité ouvrière, fréquente dans de nombreux secteurs industriels, fait néanmoins l'objet dans les entreprises de différentes formes de régulation. L'étude des

Tableau des contradictions entre les modèles simple et professionnel

	Nature de la contradiction	Un exemple d'effet possible	Un exemple de compromis possible
Modes de jugement (sélection/promotion)	Jugement sur la cadence exercé par un contremaître / jugement sur le savoir-faire exercé par un professionnel confirmé	Refus par les ouvriers de l'autorité du contremaître, dégradation des relations de travail	Le contremaître a été choisi parmi les professionnels expérimentés
Modes de rémunération	Rémunération de la quantité de travail fournie / rémunération d'un niveau atteint dans la hiérarchie professionnelle	Conflit pour la reconnaissance salariale de la qualification de la personne, et non du travail effectué	Grille de classification intégrant la capacité à tenir des cadences de plus en plus élevées
Modes d'organisation du travail	Division du travail très poussée pour optimiser la quantité produite / organisation en binôme ou en équipes pour optimiser la quantité produite	Perte de savoir-faire, dégradation de la qualité	Groupes semi-autonomes
Modes de contrôle et d'incitation	Objectifs quantitatifs / exigences partagées par la communauté de métier	Conflit autour des cadences et des conditions d'exercice du travail	Constitution d'une communauté de métier contrôlée par l'entreprise

contradictions créées par la coexistence des modèles simple et professionnel permet déjà une analyse *a priori* de leurs effets possibles : conflits, dysfonctionnements.

Nos terrains d'enquêtes fournissent aussi bien des exemples de régulation que de dénonciation des tensions entre les modèles simple et professionnel. Parmi ceux-ci, nous avons choisi trois exemples significatifs de tendances plus générales : la régulation par la professionnalisation interne à l'entreprise, la segmentation de la main-d'œuvre et la dénonciation du travail simple par référence à un métier.

UN EXEMPLE DE RÉGULATION PAR LA PROFESSIONNALISATION INTERNE

L'entreprise A réalise une production totalement intégrée, de l'argile au produit fini (cf. encadré p. 39).

Le coulage représente une étape centrale du processus de production : il s'agit de donner à la pâte la forme souhaitée (cuvette, bidet, lavabo...). Cette activité reste imparfaitement formalisée dans la mesure où de nombreux facteurs influent sur la transformation : température ambiante, degré d'humidité, etc. Ainsi, différentes personnes de l'entreprise et, en premier lieu, les "couleurs" eux-mêmes valorisent le coup de main ("le petit truc à part"), le savoir-faire, la connaissance du matériau nécessaires pour réussir l'opération. L'organisation du travail laisse d'ailleurs aux "couleurs" une certaine autonomie, en particulier pour évaluer, au moyen des sens et de l'habitude, certains états de la matière. Un temps d'apprentissage est nécessaire à la réalisation du travail. Le processus de fabrication suppose une procédure de sélection des personnes.

Le coulage ne constitue pas pour autant un véritable métier car la hiérarchie linéaire reste très courte et n'offre aucune possibilité de progression aux "couleurs" confirmés, dans la mesure aussi où cette spécialité ne jouit pas d'une véritable reconnaissance sociale : la qualification reste dépendante de l'entreprise. Au sein même de l'entreprise, elle est plus valorisée dans les discours que dans les faits puisque les "couleurs" sont classés OS et soumis à de fortes contraintes quantitatives. Ainsi, la pénibilité et les cadences sont fréquemment évoquées par les ouvriers : *"On se demande comment on peut faire autant de travail. On est fatigué, c'est plutôt la cadence. (...) Il faut sans cesse se dépêcher"*. (ouvrière dans un atelier de coulage).

Dans les ateliers d'émaillage, le modèle simple constitue le mode dominant de représentation du travail chez les ouvrières. Cette représentation apparaît cohérente avec le mode d'organisation du travail : traditionnellement l'émaillage est effectué sur chaîne. La composante professionnelle n'est cependant pas absente, en raison de l'imparfaite formalisation du procédé et de l'importance du coup de main pour l'apparence de la pièce. De plus, dans certains ateliers, la direction de l'entreprise a réorganisé le travail dans le sens d'une recombinaison des tâches, cassant la chaîne classique et offrant ainsi la possibilité à chaque émailleuse d'identifier le résultat de son travail. En conséquence, la même ambiguïté se manifeste à travers une double représentation : *"l'émaillage, c'est un art"* ou *"ce n'est que de la rapidité"*.

On peut alors s'interroger sur l'expression des contradictions ainsi repérées quant aux modes de sélection et de rémunération, quant à l'organisation du travail et à la mobilisation du personnel. Les entretiens réalisés dans cette entreprise font en effet apparaître un certain nombre de tensions. Ces tensions concernent d'abord les modes de rémunération : revendication d'une classification d'OP1 dans l'une des usines, désaccords sur la classification des émailleuses. Elles touchent ensuite l'organisation du travail et les formes de mobilisation : attitude de retrait de certains ouvriers lorsqu'ils estiment que leurs propositions d'amélioration de la qualité ne sont pas suffisamment prises en compte, dénonciation d'une forte incompatibilité entre une exigence de qualité et les cadences imposées.

Ces tensions n'ont pas la même ampleur selon les usines et les ateliers. Il importe donc d'analyser plus précisément les lieux d'apparition de ces tensions et de détecter les modes de gestion des contradictions là où les tensions ne se manifestent pas.

Ainsi, les tensions apparaissent faibles dans l'une des usines, localisée en Champagne, en zone rurale. Il s'agit d'une ancienne entreprise familiale rachetée par le groupe en 1972. Le personnel réside dans un rayon de 20 km autour de l'usine. L'ancienneté est élevée, les liens familiaux entre les salariés nombreux. Dans cette usine, les pratiques anciennes de gestion de main-d'œuvre ont laissé des traces : absentéisme toléré pour travaux agricoles, ou encore promotions pour services rendus. La direction de l'entreprise a dans une certaine mesure respecté les usages de la communauté locale. En échange, elle estime que les ouvriers

font preuve de bonne volonté vis-à-vis des demandes de l'entreprise (heures supplémentaires, participation aux actions internes...) et qu'ils acceptent de "jouer le jeu". L'importance des relations extra-professionnelles entre les salariés favorise la continuité des savoir-faire. La plupart des agents de maîtrise sont issus de cette communauté locale et connaissent le travail de production, ce qui leur confère une légitimité auprès des ouvriers.

Dans ce cas, la gestion des contradictions repose d'abord sur le mode interne de professionnalisation qui limite la distance entre la communauté de métier et l'entreprise. La direction insiste d'ailleurs beaucoup sur ce lien entre l'entreprise et le métier : *"Sur quoi échanger si ce n'est sur nos métiers ? Nous appartenons tous en effet à la même profession, celle des appareils sanitaires."* (Journal d'entreprise).

Elle passe ensuite par l'importance, dans les relations entre maîtrise et ouvriers, de la compétence professionnelle d'une partie de la maîtrise. La compétence professionnelle confère à celle-ci un rôle privilégié d'intermédiaire entre la direction et les ouvriers : *"Pour les gens, c'est important de pouvoir montrer le travail qu'ils ont à faire."* (agent de maîtrise à l'émaillage). Dans cette usine, une tentative de la direction de recruter un agent de maîtrise hors du collectif ouvrier (un jeune bachelier) s'est d'ailleurs soldée par un échec.

Elle s'appuie enfin sur un compromis entre une exigence quantitative de production et une certaine liberté laissée aux ouvriers pour organiser leur temps : *"Quand on arrive, on sait que l'on a tant de pièces à faire le matin, tant l'après-midi (...) on fait ce qu'on veut, on est libre."* (démouleur-finiisseur).

Dans une autre usine où l'enracinement local est plus faible, où une plus grande proportion des agents de maîtrise n'est pas issue du collectif ouvrier et où la division du travail sépare la production en grande série de la production "haut de gamme" en petites ou moyennes séries, les tensions se manifestent plus violemment.

C'est dans cette usine que la contradiction cadences/qualité est mise en accusation de la façon la plus virulente. Dans les ateliers de grandes séries, organisés en chaîne, les émailleuses dénoncent les cadences qui empêchent toute intervention en cas de défaut sur la pièce : *"On travaille sur chaîne. Ce n'est que de la rapidité puisqu'on met vingt-neuf secondes pour faire une pièce. (...) Les pièces,*

la plupart du temps, ne descendent pas bien jolies. L'émailleuse n'a pas le temps de les nettoyer ; elle voit des choses mais elle n'a pas le temps de tout faire." (une émailleuse).

Dans les ateliers fabriquant les "produits haut de gamme", les changements de couleur sont autant considérés par les ouvrières comme une perte de temps que comme un facteur de variété dans le travail, parce qu'ils imposent des manipulations et qu'ils entrent ainsi en concurrence avec les exigences quantitatives.

C'est aussi dans cette usine que s'est exprimée la revendication d'une classification OP1. Pour l'émaillage-camaïeu, considéré généralement comme une opération plus délicate que l'émaillage en ton uni, la direction envisageait de créer un niveau de classification supérieur. Ce changement est dénoncé par certaines ouvrières qui considèrent que toutes les émailleuses de l'usine ont appris à faire des camaïeux et se trouvent donc au même niveau dans une hiérarchie professionnelle. Elles estiment par contre que la pénibilité de ce poste justifie une prime spécifique, attachée au travail mais non à la personne.

Les tensions apparaissent fortes aussi dans les relations avec la maîtrise. Dans les ateliers "haut de gamme", beaucoup font état d'une très mauvaise ambiance de travail. Deux causes principales apparaissent : d'une part, des différences de salaires entre les ouvriers, sans légitimité à leurs yeux, qui ne sont fondées ni par rapport au modèle simple ni par rapport au modèle professionnel : *"On dirait que tout le monde est jaloux, à vingt ou quarante centimes près."* (une ouvrière au coulage dans l'unité "haut de gamme"); d'autre part, une faible reconnaissance par la maîtrise des qualités professionnelles des ouvriers : *"On ne viendra pas voir un ouvrier pour lui dire : comment vous faites ça ? (...) Ça éviterait pourtant beaucoup d'erreurs. On ne nous demande jamais notre avis. (...)"* (une ouvrière au coulage dans l'unité "haut de gamme").

Ainsi, au moment même où la direction met en place des cercles de qualité, plusieurs ouvrières expriment leurs difficultés à obtenir la prise en compte par leur chef de leurs suggestions professionnelles, ainsi que leurs demandes d'analyse des défauts : *"J'avais demandé, quand il y a beaucoup de défauts, à aller voir nos défauts au magasin. On n'y est allé qu'une seule fois."* (une émailleuse dans l'unité "haut de gamme"). Elles soulignent l'écart entre la politique d'expression et de concertation affichée par la direction et leurs possibilités réelles de se faire

entendre : "On peut mieux s'exprimer. C'est pas pour ça qu'on est plus écoutés." (une émailleuse).

Ce premier exemple illustre les tensions nées de la cohabitation durable entre deux modes de définition des activités ouvrières, simple et professionnel, et met en évidence certains facteurs de régulation de ces tensions. L'exemple suivant montre comment des pratiques de segmentation de la main-d'œuvre éludent la contradiction en évitant que les deux modes de définition des activités ne concernent les mêmes personnes.

UN EXEMPLE DE DIVISION PAR LA SEGMENTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'établissement de l'entreprise C, localisé dans la banlieue lyonnaise et spécialisé dans la production de roses coupées et de rosiers en pots (cf. encadré p. 39), est soumis à de fortes variations saisonnières. Ainsi, le chef de culture de cet établissement embauche et débauche en fonction des estimations de vente.

La classification de l'entreprise est calquée sur une hiérarchie professionnelle, du manœuvre à l'ouvrier hautement qualifié : chaque niveau correspond à un savoir-faire. La progression est interne à l'entreprise et sanctionne un apprentissage de longue haleine : "Lorsqu'on considère qu'un ouvrier deuxième échelon fait un travail deuxième échelon, et qu'il nous demande une augmentation, on lui dit oui, mais il faut qu'(il) prouve qu'(il) est susceptible de faire un travail d'ouvrier qualifié." (chef de culture).

Néanmoins, l'activité de production comprend beaucoup de tâches répétitives et de maintenances. Il y a alors un lien direct entre le volume de la production à réaliser et la quantité de travail simple nécessaire pour y parvenir. Dès lors, le chef de culture recrute des manœuvres sur contrats à durée déterminée en fonction de son planning pour effectuer les travaux les plus simples, tandis que la filière de promotion ne concerne que le personnel stable : "Les stagiaires professionnels ne se situent pas dans cette grille de classification. Les saisonniers, les contrats à durée déterminée se situent en bas de l'échelle, c'est-à-dire ils sont manœuvres." (chef de culture).

Il y a donc coïncidence entre le travail classé au bas de la hiérarchie professionnelle et le travail simple. La contradiction est contournée dans ce cas par la segmentation de la main-d'œuvre entre le personnel stable et le personnel instable : le personnel instable effectue les tâches courantes pour une rémunération de

manœuvre et sur une durée qui dépend de la quantité de travail à effectuer.

De telles pratiques de segmentation sont fréquentes aussi bien dans les industries taylorisées entre les OS d'une part, les régleurs et les ouvriers d'entretien d'autre part, que dans les industries de process. A la fin des années 70, une analyse de Benjamin Coriat sur l'organisation du travail dans une cimenterie montrait une segmentation de la force de travail en quatre composantes : en particulier, les opérateurs de contrôle-surveillance-guidage avaient accès à un mode professionnel d'acquisition de la qualification et bénéficiaient d'un véritable statut, tandis qu'une main-d'œuvre abondante, recrutée auprès de sociétés spécialisées dans la location de main-d'œuvre selon les besoins de la production, effectuait un éventail large de tâches simples, souvent ingrates et parfois dangereuses (Coriat, 1978).

Même dans les ateliers où les employeurs ont éliminé les activités professionnelles de production, le mode professionnel de représentation peut continuer à fonctionner auprès des ouvriers : il devient alors une référence pour dénoncer sa propre situation de travail. Nous allons maintenant donner un exemple des formes de dénonciation issues de la persistance d'une représentation professionnelle du travail chez des ouvrières affectées à un travail simple.

UN EXEMPLE DE DÉNONCIATION PROFESSIONNELLE DU TRAVAIL SIMPLE

A l'usine de parfumerie de l'entreprise B située dans la banlieue ouest de Paris (cf. encadré p. 39), l'essentiel du personnel ouvrier travaille dans l'atelier de conditionnement, la fabrication du parfum nécessitant très peu de main-d'œuvre. Le personnel de conditionnement est composé essentiellement de femmes ayant une ancienneté élevée.

L'atelier est organisé en lignes de conditionnement parmi lesquelles on peut distinguer : des chaînes manuelles pour les produits en petites séries ou les produits de luxe, avec des effectifs nombreux ; des lignes automatisées ou semi-automatisées pour les produits de grandes séries, avec des effectifs réduits. Sur l'ensemble des lignes, la division du travail est très poussée, décomposant l'activité de conditionnement en opérations élémentaires (essuyage, pose des étiquettes, etc.) que les ouvrières effectuent alternativement. Les cadences sont fixées par le bureau des méthodes.

Cette organisation de l'atelier conduit à une définition simple du travail des ouvrières. Il s'agit avant tout de tenir la cadence. Cette définition du travail est assortie d'une mobilisation fondée à la fois sur des règles objectivées et sur des moyens répressifs : ainsi, les ouvrières peuvent très difficilement négocier leurs conditions de travail, en particulier les cadences, dans la mesure où la direction leur objecte les normes fixées par le bureau des méthodes. De plus, elles sont soumises à de nombreuses interdictions et contrôlées par des chefs de ligne qui exercent sur elles une supervision directe.

Parmi les ouvrières de l'atelier, certaines ont passé un CAP de couture ; d'autres ont une expérience dans la parfumerie de luxe ; d'autres encore ont connu une époque où l'usine produisait davantage de parfums de luxe et moins de flacons en grande série. Toutes jugent leur situation de travail actuelle à partir d'une référence professionnelle, ce qui les conduit à une dénonciation violente et souvent à une attitude de désengagement vis-à-vis de leur travail.

Elles dénoncent d'abord la baisse de qualité : jugeant les produits de grande série comme des produits quelconques, elles en parlent avec mépris. Ainsi, cette ouvrière ayant dix-huit ans d'expérience dans la parfumerie, dont dix dans l'entreprise X : *"J'aimais beaucoup X. C'est un travail que j'adorais parce que c'était du beau travail. Ici, il y a des défauts que l'on voit, qui ne devraient pas passer normalement. Ça me révolte. Parce que j'estime que c'est un produit de luxe, on ne devrait pas passer n'importe quoi."*

Elles dénoncent aussi l'absence de contenu de leur travail, surtout lorsqu'il s'agit d'alimenter la machine : *"Avec le robot finalement, on ne fait pas grand chose. C'est même bête ce qu'on fait. C'est souvent, quand il y a de la visite, on a envie de s'en aller pendant qu'ils passent, tellement c'est bête ce qu'on fait."* (ouvrière ayant plusieurs expériences professionnelles dont une en parfumerie).

En conséquence, la plupart de ces femmes manifestent une préférence marquée pour les postes manuels et adoptent une attitude purement défensive vis-à-vis des évolutions en cours. Certaines attendent simplement la retraite. On peut opposer cette attitude à celle de certaines ouvrières qui n'ont pas acquis cette représentation professionnelle du travail, pour qui les différents postes se valent et qui ne les comparent qu'en fonction de leur seul degré de pénibilité. Pour ces ouvrières, *"la chaîne, c'est*

partout pareil", même s'*"il y a quand-même des postes plus ou moins durs"* et si elles préfèrent parfois *"(...) les postes qui ne vont pas trop vite."*

Dans ce cas, la direction ne gère pas la contradiction simple/professionnel : elle ne laisse aucun espace aux savoir-faire professionnels auxquels un certain nombre d'ouvrières ne cessent pourtant de se référer. Une telle situation ne peut durer que si les problèmes de qualité du produit restent secondaires au regard des exigences de productivité et si le fonctionnement de la production peut s'accommoder d'un taux élevé d'absentéisme (environ 14 % pour les ouvriers en 1984) et d'un faible engagement de ces personnes vis-à-vis de leur travail.

LA REDÉFINITION TECHNICIENNE DES ACTIVITÉS DE PRODUCTION

La redéfinition technicienne des activités ouvrières constitue l'une des tendances massives des évolutions en cours. Elle résulte de la mise en œuvre dans l'industrie des découvertes les plus récentes en matière de procédés biologiques, de micro-électronique et d'informatique.

La redéfinition technicienne des activités productives se traduit par différentes initiatives patronales : création de filières de promotion fondée sur un niveau croissant de complexité technique, définition de postes de surveillant-opérateur ou de conducteur de machines, critères de recrutement fondés sur le diplôme, élargissement des tâches de fabrication à la maintenance... Les employeurs cherchent alors à développer chez les ouvriers des *"capacités de maîtrise des procédés de fabrication"*.

En transformant le contenu du travail et les formes de coopération entre salariés, ces responsables remettent aussi en cause les modes antérieurs de sélection et de rémunération de la main-d'œuvre. Pour analyser ces effets, nous distinguerons la redéfinition technicienne selon qu'elle s'applique au travail professionnel ou au travail simple, puisque les contradictions qui se manifestent dans ces deux cas sont différentes.

Nous verrons d'abord comment la redéfinition technicienne du travail professionnel tend à la socialisation de certains savoir-faire dans l'entreprise. Pourtant l'état des techniques ne permet pas toujours d'achever cette socialisation. Certains employeurs encouragent même une recomposition de métiers, parfois de métiers anciens. Puis nous étudierons les effets

d'une redéfinition technicienne du travail simple : suppression d'emplois de production, mise en place de filières qualifiantes pour une fraction du personnel...

LA REDÉFINITION TECHNICIENNE DU TRAVAIL PROFESSIONNEL

La contradiction entre une hiérarchisation professionnelle et une hiérarchisation technicienne a été l'une des plus fréquemment analysées. Elle apparaît dans toutes les situations où l'évolution technologique vient bouleverser un métier ancien, sans que celui-ci puisse la maîtriser. On peut citer à titre d'exemple l'introduction des machines-outils à commande numérique dans les ateliers d'usinage ou l'automatisation du moulage dans les fonderies.

Dans certains cas, le modèle technicien s'impose assez rapidement et les professionnels se trouvent plus ou moins progressivement exclus de la production : c'est la disparition du métier. La disparition du mouleur à la main dans les fonderies en constitue un exemple (Pinçon, 1987). Mais, souvent, les postes les plus menacés sont surtout les postes d'OS, l'employeur gardant les professionnels dont le savoir-faire lui reste indispensable (Clémenceau, Segret, 1985). On se trouve ainsi dans une situation de "récurance" où les savoir-faire anciens sont jugés nécessaires mais non plus suffisants (Barcet, Le Bas, Mercier, 1983). La coexistence des modes professionnel et technicien peut alors s'installer durablement.

Une telle coexistence concerne au premier chef les industries de transformation où la connaissance de la matière travaillée est souvent considérée comme un élément majeur de la qualification, y compris sur des systèmes automatisés, lorsque l'essentiel de l'activité ouvrière se concentre sur des tâches de programmation, de mise au point et de surveillance.

Dans ces différentes situations où le modèle technicien ne parvient pas à supplanter totalement le modèle professionnel, les employeurs doivent gérer les contradictions occasionnées par la coexistence des deux modes de qualification. Ainsi, les nombreuses hésitations observables dans les politiques de recrutement entre l'élévation du niveau de diplôme exigé à l'embauche ou le choix d'une professionnalisation interne à l'entreprise, révèlent les tâtonnements des employeurs pour résoudre cette contradiction professionnel/technicien.

Au niveau de la formation professionnelle, cette contradiction s'est traduite par une certaine

"balkanisation" des spécialités proposées pour le CAP. En effet, la modernisation de l'appareil productif remet sans cesse en cause la définition des métiers. La création de la filière du BEP en 1966-1967 apparaît alors comme une tentative de compromis entre deux modes d'accès à la qualification : un mode professionnel d'apprentissage d'une spécialité et un mode technicien d'acquisition d'un savoir abstrait utilisable en production. L'acquisition de connaissances techniques plus générales devait augmenter la capacité d'adaptation de la personne à plusieurs métiers connexes. Un tel compromis reste néanmoins fragile comme en témoigne la difficulté à faire reconnaître le BEP dans les conventions collectives (Mouy, 1983).

De même, on peut considérer l'opération "Nouvelles qualifications" initiée par B. Schwartz comme une tentative de limiter la suprématie technicienne au moyen d'un compromis : recomposer des métiers, dans certains cas sur la base de métiers anciens mais en intégrant certains éléments d'une qualification technicienne (par exemple, la conduite de machines à commande numérique) ; recomposer aussi des métiers sur la base de l'utilisation des technologies nouvelles (par exemple, la maintenance de matériel audiovisuel et micro-informatique). On mesure bien l'enjeu de ce pari : lutter contre l'exclusion scolaire qui résulterait d'une définition exclusivement technicienne, proposer une réponse professionnelle aux problèmes de qualité rencontrés par les employeurs. Une telle entreprise ne peut cependant réussir que s'il y a une relative stabilisation de la technologie dans les métiers concernés, faute de quoi les qualifications deviendraient rapidement obsolètes.

En ce qui concerne la rémunération des ouvriers, les grilles de classification négociées à partir des années 70 fournissent aussi d'intéressants exemples des conséquences de la contradiction professionnel/technicien. Ainsi, on peut évoquer la création, dans la métallurgie, d'un nouvel échelon ouvrier : le technicien d'atelier. Contrairement à la définition technicienne qui est donnée de cette catégorie, les salariés qui y accèdent ne sont pas les plus diplômés ni ceux qui mettent en œuvre des technologies sophistiquées mais, simplement, ceux qui ont le plus d'expérience professionnelle (Eyraud, Jobert, Rozenblatt, Tallard, 1989).

Un autre exemple nous est fourni dans le service entretien de l'établissement de céramique sanitaire, situé en zone rurale, et où nous avons enquêté. Dans cette entreprise, la redéfinition technicienne du travail d'entretien a pris la

forme d'une charte de promotion permettant aux ouvriers de progresser dans la classification professionnelle (passage à OP2 puis à OP3).

Cette charte reste calée sur une hiérarchie professionnelle puisqu'une des conditions pour passer d'un niveau à un autre est de savoir faire tous les travaux de son niveau, plus une partie du niveau supérieur. Elle conduit à une sorte de polyvalence des spécialités puisque chaque ouvrier doit, pour progresser, apprendre les techniques d'un nouveau métier. Mais pour accéder au niveau supérieur, il doit aussi acquérir des connaissances générales et un mode de raisonnement technicien en suivant une formation hors de l'usine, sanctionnée par un examen. Trois syndicats ont signé la charte mais le quatrième, bien implanté dans les ateliers d'entretien, a refusé, estimant que la rémunération proposée était insuffisante pour le niveau demandé, assimilable à un niveau de technicien. Un délégué dénonce ainsi le compromis proposé par la direction : *"S'ils veulent des gens ayant des connaissances de techniciens, qu'ils embauchent des techniciens !"* (un ouvrier d'entretien, délégué syndical).

Ce système de promotion a été critiqué aussi pour d'autres raisons : d'une part, certains considèrent qu'on ne donne pas suffisamment aux ouvriers l'occasion de mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage ; d'autre part, ils déplorent que l'accès au robot soit réservé à ceux qui ont suivi une formation spéciale, ce qui interdit toute possibilité d'apprentissage sur le tas.

Ces quelques exemples illustrent les équilibres précaires qui peuvent s'instaurer lors de la coexistence entre les modèles professionnel et technicien. Ils permettent aussi de dégager quelques conditions de maintien de ces équilibres : une stabilisation de la technologie pour que le métier puisse "absorber" les acquis techniques récents et une mise en œuvre directe et rapide de connaissances abstraites dans les situations de travail.

LA REDÉFINITION TECHNICIENNE DU TRAVAIL SIMPLE

La première conséquence d'une redéfinition technicienne du travail en production est la réduction des effectifs nécessaires au fonctionnement de la production. Cette réduction touche souvent, en premier lieu, les personnes affectées aux tâches simples qui peuvent se trouver exclues de l'entreprise. Toutefois, certains

employeurs tentent de reconvertir leurs ouvriers vers des activités techniciennes. Même dans ce cas la redéfinition technicienne du travail constitue une source de tensions.

De ce point de vue, l'introduction d'une filière technicienne de promotion dans l'entreprise de parfumerie présentée ci-dessus et les réactions qu'elle a suscitées de la part des ouvrières apparaissent assez exemplaires. Dans cette usine, la mécanisation de certaines lignes de conditionnement a transformé la nature des interventions humaines, créant des tâches de surveillance et de réglage, ce qui imposait une révision de la division du travail entre les ouvrières et les régleurs.

La direction a alors estimé que les modes antérieurs de qualification n'étaient plus adaptés et a décidé de constituer pour les ouvrières un chemin d'évolution leur ouvrant progressivement accès à des postes d'opératrice. Pour cela, elle a fait appel à un cabinet d'experts extérieur à l'entreprise. Un groupe associant quelques ouvrières a été constitué pour classer tous les postes de l'atelier en quatre niveaux sur des critères de complexité technique. Le premier niveau regroupe les postes tenus couramment par l'ensemble des ouvrières. Le deuxième comprend des petits réglages sur machine jugés d'une complexité réduite, ne nécessitant pas de mise au point. Le troisième correspond à un travail d'opératrice : surveillance et réglages complets sur certaines machines. Le dernier niveau comporte des mises au point auparavant confiées aux régleurs.

A chacune de ces étapes correspond un niveau de rémunération. L'accès à chaque niveau suppose des conditions d'entrée, une période de formation et un examen sur des postes types représentatifs de chaque niveau. Les conditions d'entrée varient selon le niveau. Pour le premier, il s'agit d'une sélection parmi les volontaires, basée sur l'ancienneté et l'assiduité des personnes. Pour les niveaux suivants, il s'agit de passer avec succès un test de connaissances générales. A partir du deuxième niveau, la formation s'effectue à la fois en salle et sur poste. A toutes les étapes, la validation des postes types est faite par les chefs de ligne dans les conditions normales de production.

Les oppositions à cette filière manifestées par les ouvrières expriment bien les contradictions entre une définition simple et une définition technicienne du travail. Ainsi nous avons repéré une opposition à une hiérarchisation des tâches fondée sur un degré de complexité technique, sans prise en compte de la pénibilité. Celle-ci

s'exprime de la manière suivante : *"Il y a une chose, et ça ils le savent ; c'est la C (nom de la machine). Et ce genre de choses aurait dû être de niveau trois, parce que c'est dur, très, très dur. Non seulement, il y a un réglage. Le réglage lui-même, c'est pas trop dur. Mais il faut suivre le tapis, et c'est un poste de travail très accablant... pour le dos, la fatigue... il est terrible."* (une ouvrière associée au groupe de discussion pour le classement des postes).

Ce désaccord se cristallise donc dans un malentendu sur la signification des adjectifs "difficile" ou "dur". Parallèlement, la nouvelle hiérarchisation des ouvrières fondée sur un titre s'oppose à une hiérarchisation fondée sur le travail réellement effectué : *"Il faudrait qu'on en vienne à ce système de promotion que je trouve complètement idiot, parce que je trouve qu'on fait toutes le même travail, et que normalement on devrait toutes être payées pareil."* (une ouvrière). Cette opposition se manifeste surtout pour le premier niveau de la filière, composé des postes couramment tenus par toutes les ouvrières.

On peut ajouter que les réactions des ouvrières traduisent aussi la contradiction entre une qualification professionnelle et une qualification technique, à travers l'opposition à une sélection par des tests, ou même à la situation d'examen, par rapport à la preuve quotidienne du savoir-faire.

Cette forme de contestation concerne d'abord le premier niveau : *"Je trouve que nous autres qui n'avons pas fait le type 1, on pourrait avoir la même paye qu'elles parce que tout ça, on sait le faire aussi."* (une ouvrière). Mais elle touche aussi les autres niveaux dans la mesure où certaines ouvrières avaient appris sur le tas à faire des réglages sur les machines et tenaient de fait des postes d'opératrices : avec l'introduction de la filière d'évolution, elles se sont trouvées exclues de ces postes : *"Moi, j'estime que nous, avec nos collègues, on savait les faire marcher ces machines. (...) Pendant trois ou quatre ans, on a mis les mains dans la graisse aussi. (...) Maintenant, on ne peut plus les tenir. Ça nous a fait quelque chose quand même."* (une ouvrière sur ligne mécanisée).

La filière de promotion tend donc à rigidifier l'organisation du travail et à dégrader les relations entre ouvrières sur les lignes mécanisées. En effet, celles qui se trouvent cantonnées dans les tâches d'alimentation de la machine refusent de remplacer les opératrices même pour une durée limitée.

Ainsi, les contradictions entre travail simple et travail technicien ainsi qu'entre qualification professionnelle et qualification technique se sont manifestées pleinement dans l'atelier de conditionnement, aboutissant à une dégradation des relations de travail et au refus de la part d'un nombre important d'ouvrières de suivre le chemin d'évolution proposé. Il faut ajouter pourtant que cette filière a permis à quelques ouvrières très décidées d'échapper au travail simple, d'accéder à une réelle qualification et à un travail tout à fait différent. De telles promotions auraient d'ailleurs été bien mieux acceptées si le conflit ne s'était pas cristallisé sur les premiers niveaux, ceux pour lesquels les deux modes de qualification entraient en concurrence pour les mêmes activités.

LA REDÉFINITION GESTIONNAIRE DU TRAVAIL OUVRIER

Les nouvelles contraintes du marché conduisent un certain nombre d'employeurs à décentraliser l'activité gestionnaire en la confiant de plus en plus à la maîtrise et aux ouvriers. Le développement de cette dimension gestionnaire redonne à l'ouvrier une certaine maîtrise du procès de travail et une certaine conscience de la finalité de la production, en particulier, pour des emplois caractérisés par une définition simple du travail ouvrier.

LA REDÉFINITION GESTIONNAIRE DU TRAVAIL SIMPLE

Ainsi des entreprises cherchent à développer certaines recompositions de tâches autour d'un même emploi de fabrication : regroupement de plusieurs opérations élémentaires, passage plus fréquent d'un type de production à un autre, adjonction de tâches de préparation ou de contrôle de la qualité des produits, etc. Souvent présentée comme une revalorisation du travail ouvrier, cette redéfinition crée néanmoins des tensions aiguës dans la mesure où les contraintes quantitatives restent très fortes.

Ainsi dans l'entreprise D spécialisée dans la fabrication de pneumatiques (cf. encadré p. 39), la direction a redéfini de nombreux emplois de production dans le sens d'un élargissement des opérations à effectuer. Elle a justifié cette réorganisation par la réduction de la répétitivité du travail qu'elle représente, mais surtout par la volonté de la direction de mieux prendre en compte les exigences de la clientèle dès la

fabrication ("le client est roi"). Néanmoins cet élargissement du travail ouvrier s'applique dans un contexte de maintien des exigences quantitatives.

Les tensions entre la contrainte de cadences et l'adjonction de tâches connexes à la production sont alors très fortes : *"Parallèlement, en maintenant l'allure 80, avec des postes enrichis, (la direction) tend à éliminer ceux qui ne peuvent pas suivre. Il y a des agents qui ne peuvent pas suivre une telle cadence ! Il faut travailler sans arrêt huit heures d'affilée, sans possibilité de se reposer, d'aller à sa propre vitesse. Certains sont obligés de travailler pendant leur temps de pause !"* (un représentant syndical).

La réduction des effectifs à production égale est aussi dénoncée par les représentants syndicaux de l'entreprise : *"(...) par contre, ce qu'on ne dit pas, c'est que ça supprime des postes : avec (l'élargissement des emplois ouvriers) on enlève du boulot aux copains !"*. Ils redoutent également que la contrainte de productivité encore élevée ne menace l'efficacité de cette réorganisation au regard de l'objectif de réduction des défauts.

Par ailleurs, les avantages consentis en matière de rémunération restent très faibles face aux exigences nouvelles des postes dans les ateliers les plus marqués par une définition simple du travail ouvrier : l'auto-contrôle, le travail administratif, les réglages ou encore les approvisionnements n'entraînent pas une forte augmentation de salaire.

LA REDÉFINITION GESTIONNAIRE DU TRAVAIL PROFESSIONNEL

Une définition gestionnaire du travail peut aussi entrer en violente contradiction avec la défense d'une qualité "professionnelle" du travail. En effet, le travail gestionnaire est subordonné au goût et au désir du consommateur tandis que chaque métier définit ses propres normes de qualité et les impose au client. De plus, le travail gestionnaire comprend un certain nombre de tâches connexes à la production que le professionnel ne juge pas "nobles".

Cette contradiction aboutit à des paradoxes apparents. Ainsi dans l'entreprise de parfumerie, au moment même où les responsables lancent une campagne de qualité et de responsabilisation des ouvriers, ces derniers dénoncent la baisse de qualité du produit. Tandis que la direction est surtout sensible au nombre de réclamations des clients (produits renvoyés parce que défectueux), les ouvrières parlent un

tout autre langage, comme en témoignent ces propos : *"Le parfum lui-même doit être agréable à sentir pour tout le monde. Le flacon doit être joli, doit être agréable, avoir un petit quelque chose qui n'est pas ordinaire. C'est un ensemble, le parfum. Ici, tout est courant. (...) Les coiffes, nous quand on les met, c'est joli. Malheureusement, quand on l'a chez soi, on s'aperçoit que la dorure ne tient pas tout à fait assez."* (une ouvrière de l'atelier de conditionnement).

Dès lors, la plupart des ouvrières critiquent le nouveau système de contrôle qui n'est plus exhaustif mais soumis à un tirage statistique et qui est assorti d'un discours sur la responsabilité des ouvrières vis-à-vis de la qualité.

Ou encore, des professionnels s'opposent à une mesure présentée par la direction comme un enrichissement de tâches et qui consiste à leur affecter des activités connexes à la production : les professionnels peuvent interpréter une telle mesure comme une dévalorisation de leur travail puisque, dans une hiérarchie professionnelle, ces tâches sont généralement confiées aux apprentis.

Par contre, certaines réorganisations peuvent apparaître comme des compromis satisfaisants entre une définition professionnelle et une définition gestionnaire du travail : c'est le cas lorsqu'une recomposition des tâches permet à l'ouvrier d'identifier le résultat de son travail et d'en être seul responsable. Ainsi, dans l'une des usines de sanitaires, la direction envisage de remplacer les chaînes d'émaillage par des cabines individuelles, en particulier pour éviter les pertes de temps qui résultent des changements de couleur, de plus en plus fréquents avec la diversification des teintes. Les ouvrières manifestent un intérêt certain pour ce changement dans la mesure où il pourrait leur apporter une certaine autonomie, analogue à celle dont bénéficient par exemple les ouvriers du coulage.

AU CONFLUENT DE PLUSIEURS MODES DE DÉFINITION

Par rapport aux catégories que nous utilisons, la plupart des changements les plus en vogue dans les politiques de gestion de personnel apparaissent équivoques. En effet, ils prennent un sens différent selon le mode de définition du travail qui leur est associé. Une telle ambiguïté rend d'ailleurs très difficile la construction d'une position syndicale commune par rapport à ces mesures. Celles-ci s'imposent d'autant plus faci-

lement qu'elles peuvent être argumentées par rapport à plusieurs modes de définition.

Par exemple, il devient difficile aujourd'hui de rencontrer un employeur qui ne prône pas la polyvalence pour son personnel. Celle-ci apparaît comme une réponse nécessaire face aux compressions d'effectifs et aux fluctuations du marché. Mais plusieurs études ont montré les réalités différentes qui se cachent derrière ce terme. Il nous a donc paru intéressant de l'analyser à partir de nos catégories. Tout d'abord, à chaque mode de qualification on peut associer des formes implicites de polyvalence, celles qui font partie intégrante de la qualification, et des formes explicites, celles qui regroupent plusieurs qualifications distinctes.

Ainsi, dans un modèle professionnel, il existe bien sûr une forme de polyvalence implicite puisqu'un ouvrier parvenu à un certain niveau sait réaliser tous les travaux classés en dessous de ce niveau. Mais la polyvalence explicite suppose qu'un ouvrier maîtrise plusieurs spécialités différentes.

Dans un modèle simple, tous les travaux d'exécution sont jugés équivalents. La polyvalence correspond à une pratique de rotation sur ces postes. Elle est implicite s'il n'y a pas spécialisation des personnes (interchangeabilité), explicite sinon (suppléance) (Dadoy, 1978).

Dans un modèle technicien, la polyvalence implicite consiste à appliquer une même technique dans des situations différentes, par exemple sur plusieurs machines. Mais la polyvalence explicite apparaît avec la capacité à maîtriser plusieurs disciplines scientifiques différentes, comme l'hydraulique et l'électronique.

Enfin, dans le modèle gestionnaire, la polyvalence implicite consiste à effectuer l'ensemble des tâches nécessaires à la satisfaction des commandes et, en particulier, toutes les tâches connexes à la production. La polyvalence explicite apparaît avec la diversification de la clientèle.

La polyvalence, telle que les responsables la préconisent aujourd'hui, correspond, de fait, soit à des formes explicites dans les modes anciens de qualification (maîtrise de plusieurs spécialités professionnelles ou suppléance pour des tâches simples), soit aux formes implicites dans les modes techniciens et gestionnaire de qualification.

Nous allons maintenant illustrer sur deux exemples les différences de réaction selon que la polyvalence est équivoque ou non.

Dans l'usine de sanitaires, l'une des actions menées par la direction est la création d'une qualification de polyvalent. Celui-ci doit pouvoir maîtriser toutes les opérations du processus de production de façon à travailler, selon les besoins de la production, là où il manque du personnel. Dans la grille de rémunération, le polyvalent est situé au-dessus de tous les autres ouvriers. Selon la définition que l'on donne du travail ouvrier dans cette usine, il s'agit là d'une polyvalence professionnelle ou d'une simple suppléance. Cette mesure peut d'ailleurs conduire à une certaine professionnalisation des polyvalents ou, au contraire, renforcer leur sujétion par rapport aux exigences de l'entreprise.

Dans ce cas, on mesure le pouvoir de l'équivoque à l'absence de contestation dans les entretiens de la valorisation du polyvalent. En effet, les argumentations avancées par les ouvriers diffèrent tout en convergeant : le polyvalent maîtrise les différentes spécialités de la fabrication : coulage, émaillage (valorisation professionnelle) : *"Le polyvalent, il sait tout faire dans l'usine."* (conducteur de four, usine D). Son travail est pénible dans la mesure où il doit s'adapter souvent à des contextes différents (valorisation simple) : *"C'est pas toujours agréable d'aller une heure là, deux heures là, ou tous les jours changer de place."* (ouvrière émailleuse, usine D).

Par contre, la fragilité de l'équivoque peut se révéler lors de la mise en œuvre effective de cette mesure. En effet, l'apprentissage du polyvalent dans chaque spécialité nouvelle étant de courte durée, sa qualification peut être mise en cause par ceux qui effectuent le même travail depuis plusieurs années. C'est le cas dans l'une des usines de l'entreprise : certains "couleurs" estiment que les polyvalents n'assurent pas la même qualité de travail que les ouvriers affectés à un seul atelier.

A l'opposé, la polyvalence développée par la direction dans l'entreprise de parfumerie, en exigeant des ouvrières une rotation rapide sur les différents postes, ne constitue pas une mesure équivoque : en effet, aucune activité de l'atelier n'est définie comme une spécialité. De plus, l'interchangeabilité existait depuis longtemps dans cet atelier. Il s'agit donc d'une polyvalence simple, injustifiable dans une hiérarchie professionnelle. Elle est d'ailleurs perçue par la plupart des ouvrières uniquement en termes de pénibilité : *"Voyager, on n'aime pas tellement. On est plus ou moins bien acceptées sur d'autres lignes."* (ouvrière de l'atelier de conditionnement). La rémunération du premier niveau qui

consacre cette polyvalence simple est d'autant plus contestée que l'interchangeabilité demeure sans être rétribuée.

*
**

Si l'on considère que les redéfinitions technicienne et gestionnaire du travail ouvrier constituent actuellement deux tendances majeures du changement pour les emplois de fabrication, cette évolution représente des dangers évidents pour certaines catégories de salariés. En effet, la sélection technicienne risque d'écarter de la production les personnes en situation d'échec scolaire mais aussi celles dont l'expérience professionnelle est difficilement transférable, car trop liée à un produit ou à un type particulier d'équipement, et non validée par un diplôme.

De même, la redéfinition gestionnaire menace une main-d'œuvre trop spécialisée, peu habituée à faire face à des situations changeantes, ou peu disponible, dans l'impossibilité de s'adapter aux fluctuations de la demande. Dans certains cas, elle exclut aussi les personnes qui connaissent des difficultés de relation avec la clientèle. De plus, cette qualification demeure fragile parce que difficilement négociable sur le marché du travail. En particulier, elle ne fait à ce jour que partiellement l'objet d'une reconnaissance salariale, ce qui entrave sa transférabilité d'une entreprise à l'autre.

Face à ces risques, la définition de nouvelles qualifications accessibles par l'alternance peut constituer une alternative à condition d'intégrer la maîtrise des technologies récentes et/ou la capacité gestionnaire. Ce pourrait être à la fois une réponse adaptée aux nouvelles exigences de la production et un moyen d'accès à une qualification reconnue pour des personnes dépourvues de diplôme.

La construction de telles professions repose nécessairement sur un compromis entre des logiques professionnelle, technicienne et gestionnaire, selon les cas. Leur solidité suppose donc des conditions particulières assez restrictives. Par exemple, le compromis professionnel/technicien impose une certaine stabilisation de la technologie pour que la profession puisse assimiler les innovations techniques. De même, le compromis gestionnaire/professionnel exige une relative constance des goûts du consommateur pour qu'il soit possible de définir une qualité professionnelle durablement satisfaisante pour les clients.

Par ailleurs, l'évolution des processus de qualification résulte aussi des nouvelles formes de

mobilisation de la main-d'œuvre qui pèsent également sur la sélection et la valorisation des salariés. Par exemple, certains responsables renégocient les conditions de travail en exigeant des salariés une prise en charge des contraintes et des objectifs de l'entreprise : cette adhésion, ou tout au moins cette acceptation, peut devenir un critère de sélection. Ainsi ces nouveaux modes de mobilisation participent des processus d'exclusion ou d'intégration dans les entreprises.

Les redéfinitions du travail ouvrier comme les transformations dans les modes de mobilisation contribuent à la recomposition du rapport salarial dans l'entreprise. À travers la diversité des configurations, cette étude montre quelques tendances qui nous semblent plus générales.

D'abord, les contraintes d'une définition simple du travail pèsent encore sur de nombreux emplois ouvriers, de sorte qu'elles coexistent durablement avec les nouvelles dimensions technicienne ou gestionnaire du travail. Il en résulte une tension permanente entre les contraintes quantitatives et les nouvelles exigences issues des redéfinitions de l'activité. Ainsi s'expliquent certaines formes de résistances des salariés à l'égard de mesures pourtant présentées par les employeurs comme un enrichissement du travail de fabrication.

Ensuite, la redéfinition gestionnaire du travail peut s'accompagner de formes de mobilisation bien différentes : soit une mise en sous-traitance, ce qui conduit à distendre le lien salarial en lui substituant une relation de prestation de services ; soit, au contraire, une mobilisation du personnel autour d'un projet d'entreprise, ce qui amène à renforcer le lien de subordination en introduisant de nouvelles exigences.

Enfin, la redéfinition technicienne du travail tend à provoquer une individualisation des relations entre employeur et salariés. En effet, l'importance accordée au diplôme pour l'attribution des places dans le processus de production fige la hiérarchie des salariés et la diversité de leurs positions dans l'entreprise. Elle s'oppose ainsi à l'émergence d'actions et de réactions collectives fondées sur une communauté d'intérêts.

Marie-Christine Bureau
et Patrick Nivolle, CEE

Bibliographie

Barcet A., Le Bas C., Mercier C., "Dynamique du changement technique et transformation des savoir-faire en production" in *Changements techniques et qualification, vers une nouvelle productivité*, Commissa-

- riat Général du Plan, La Documentation française, 1983.
- Bidaux J.-M., "Rapport salarial et qualification : éléments pour une autre approche du travail" in *La transformation du rapport salarial*, Presses universitaires de Lyon, 1987.
- Bureau M.-C., Nivolle P., Saillet E., *Représentations du travail et de la qualification : des conséquences pour le changement dans l'entreprise*, Dossier de Recherche du Centre d'études de l'emploi n° 21, juin 1988.
- Clémenceau P., Segret A., "Impact des nouvelles technologies sur l'emploi et le contenu du travail des OS" in *La formation professionnelle au service de l'avenir des OS*, Rapport du Commissaire au Plan, juin 1985, doc. ronéoté.
- Coriat B., "Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process" in *La division du travail, Colloque de Dourdan*, éd. Galilée, 1978, pp. 100-124.
- Dadot M., "La polyvalence ouvrière et sa rémunération" in *La division du travail, Colloque de Dourdan*, éd. Galilée, 1978, pp. 91-108.
- Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P. et Tallard M., "La gestion des classifications des techniciens", *Formation Emploi* n° 26, avril-juin 1989, pp. 3-21.
- Freyssenet M., *La division capitaliste du travail*, éd. Savelli, 1977.
- Iribarne (d') A., "Nouvelles technologies, qualification, efficacité productive et sortie de crise" in *Changements techniques et qualification, vers une nouvelle productivité ?*, 1983, pp. 5-49.
- Mouy Ph., "La formation professionnelle initiale des ouvriers et l'évolution du travail industriel", in *Formation Emploi* n° 1, janvier-mars 1983, pp. 52-69.
- Pinçon M., *Désarrois ouvriers, familles de métallurgistes dans les mutations industrielles et sociales*, L'harmattan, 1987.
- Rivard P., "La codification sociale des qualités de la force de travail" in *Le Travail, Marchés, Règles, Conventions* sous la direction de R. Salais et de L. Thévenot, INSEE-Economica, 1986, pp. 119-138.
- Ruffieux B., "La place de l'entreprise dans une approche du développement en termes de rapport salarial" in *La transformation du rapport salarial*, Presses universitaires de Lyon, 1987.
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 1987.
- Touraine A., *La conscience ouvrière*, Le Seuil, Paris, 1966.
- Weber M., *Essai sur la théorie de la science*, Plon, Paris, 1847 (réédition 1965).
- Zarifian Ph., "Le développement dimension gestionnaire de la qualification ouvrière" in *Changements techniques et qualification, vers une nouvelle productivité*, La Documentation française, 1983, pp. 115-147.