

GENÈSE D'UNE QUALIFICATION-CLASSIFICATION : LES OUVRIÈRES PILOTES DES ATELIERS DE CONDITIONNEMENT DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES

par Jacques Broda

Dans les années 70 sont apparues des catégories intermédiaires entre les ouvriers et la maîtrise, comme les « assistants de gestion » ou les « ouvrières pilotes » qui, a priori, devaient servir de relais entre les fonctions d'encadrement et d'exécution. Leur mise en place dans certaines grandes entreprises de l'agro-alimentaire est ici retracée. Mais l'émergence d'une telle catégorie dans le collectif de travail ne va pas sans poser de problèmes. Ces nouvelles qualifications, qui participent à la production, à la gestion, à l'entretien, à la communication, se heurtent à des problèmes statutaires et hiérarchiques.

Le conditionnement des produits dans les industries agro-alimentaires (IAA) subit les contraintes de la production et du marché ; coïncé entre les flux d'une production qui se fait de plus en plus en continu, les exigences d'une réduction des stocks et le caractère mouvant de la demande et des politiques de marketing, les ateliers de conditionnement doivent en permanence adapter leurs modes de fonctionnement aux exigences de productivité, de quantité, de qualité et de délais. Au mot d'ordre de la qualité s'adjoint aujourd'hui celui de la flexibilité liée aux changements de produits, de formats et de modes de présentation (le *packaging* comme élément de la politique marketing). Pour atteindre ces objectifs, les entreprises mettent en place, depuis maintenant une dizaine d'années, une nouvelle organisation du travail qui, si elle ne rompt pas avec l'organisation taylorienne antérieure (travail répétitif, parcellisé et à la chaîne), cherche néanmoins à modifier la division du travail vers plus d'autonomie, de polyvalence, de responsabilité pour certaines catégories ouvrières. Deux d'entre elles retiendront ici notre attention : les *assistants de gestion* (AG) et les *ouvrières pilotes* (OP), en fait ces deux catégories qui ont pour mission d'assister la maîtrise (organisation-contrôle du travail et des produits) dans les ateliers de conditionnement des IAA ne sont pas tout à fait identiques.

Les *assistants de gestion* semblent avoir des fonctions et des responsabilités plus franchement affirmées que les *ouvrières pilotes* : ils saisissent et traitent des informa-

tions sur ordinateur et jouent un rôle de liaison entre fabrication - conditionnement - entretien - laboratoires et services administratifs. Toutefois, nous assimilerons ces deux catégories car elles présentent, à notre sens, plus de points de convergence que de divergence. Nous étudierons ainsi la thèse d'une apparition concomitante d'un même type de qualification-classification dans les ateliers de conditionnement d'entreprises dépendantes d'un même secteur de production (IAA).

Si, dans cet article, la référence la plus explicite est faite autour du cas des *ouvrières pilotes*, c'est parce qu'elles ont constitué pour nous une catégorie d'enquête (1), alors que les éléments concernant les *assistants de gestion* sont extraits d'un mémoire de stage en entreprise réalisé par une élève inspectrice du travail [1].

Les raisons qui ont guidé notre choix sont multiples :

— le groupe des *ouvrières pilotes* est la catégorie ouvrière qui a été le plus souvent et le plus spontanément évoquée comme la plus problématique dans les entretiens que nous avons conduits auprès des ouvrières des IAA ;

(1) Cette enquête est conduite dans le cadre d'une recherche financée par le Ministère de la Recherche et de l'Industrie (MRI) et le Conseil Régional (PACA) : elle interroge les rapports entre l'organisation du travail et l'identité au travail, du point de vue de la socialisation et de la santé mentale des travailleurs. Son terrain est défini par deux grands établissements de l'industrie agro-alimentaire de Marseille ; la population concernée : les ouvrières des ateliers de conditionnement ; la méthode utilisée : des interviews qualitatives répétées autour des récits de vie au travail. Participe à cette étude Jacqueline Dufrene (sociologue) et Pierre Roche (sociologue). Que les salariés qui ont bien voulu participer à l'élaboration de cette recherche soient ici vivement remerciés.

- les AG et les OP sont des qualifications-classifications dont on peut dater l'apparition (au même moment) dans différentes usines de France dépendantes de groupes différents ;
- ce sont des créations qui durent, même si certaines des raisons qui ont conduit à leur apparition ont apparemment aujourd'hui disparu ;
- ce sont des qualifications qui sont au cœur même des processus de recomposition du travail ouvrier au sens où elles incluent, dans leur définition, des tâches de production, de gestion, de communication. Elles sont une parfaite illustration de ce qui fonde les nouvelles qualifications, comme intersection reconnue de différents champs d'intervention ;
- enfin, elles n'ont que valeur d'exemple relativement marginale et contingente car si elles modifient certains aspects de l'organisation du travail – à leur profit en quelque sorte – elles ne génèrent pas autour d'elles d'effets d'entraînement sensibles. Plus responsables, plus polyvalents, les AG et les OP gèrent des lignes, des groupes où le reste du travail demeure dans le fond très divisé et très peu varié.

DES CATÉGORIES QUI APPARAISSENT VERS LA FIN DES ANNÉES 70

Il y a une dizaine d'années, dans les ateliers de conditionnement d'un des plus grands groupes fromagers du pays, était mise en place une nouvelle catégorie ; les *assistants de gestion* remplacent les anciennes pilotes qui, sur ces lignes, étaient un peu considérées comme les « bonnes à tout faire » (2), grâce à leur polyvalence, elles suppléaient à toutes sortes de défaillances du personnel : remplacer les absents, donner un coup de main en cas de « coup de bourre » sur une machine ou sur une ligne, se charger des approvisionnements. Elles correspondent à ce que P. Dubois et Ph. Monjardet [2] désignent (dans leur étude sur l'organisation du travail ouvrier dans l'industrie chimique) comme responsable de ligne et à ce qui, dans notre propre enquête, était désigné par ASE (agent de simple encadrement). On remarquera que dans une usine aux pilotes succèdent les AG, dans une autre aux ASE succèdent les ouvrières pilotes : le même mot pilote renvoie, selon les cas, à des situations et à des chronologies de postes différentes (3). Dans l'entreprise fromagère, « la fonction de pilote n'existe plus... Cependant, c'est l'application couramment utilisée par les ouvriers pour désigner l'assistant de gestion, moins par la hiérarchie qui rectifie lorsqu'elle se trompe de terme » [1]. Ainsi, « la classification, loin

(2) Dans les deux entreprises, les AG et les OP sont en majorité des femmes.

(3) L'analyse des conditions de la genèse de la notion, du mot qui désigne ces catégories mériterait d'être faite. Dans notre recherche, on ne manque pas d'être surpris par la pluralité des as(dé)signations qui sont à l'œuvre selon nos interlocuteurs : ouvrière pilote, pilote de ligne (!), chef pilote, surveillante, surveillante-chef. Toutefois les notions employées ne relèvent pas de l'arbitraire : en effet, si les assistants de gestion sont investis d'une mission de gestion réelle de la production, les ouvrières pilotes sont plus proches des catégories ouvrières qu'elles pilotent (dirigent) afin que soient réalisés les objectifs de production. Ce sont des ouvrières stimulées et stimulantes. Les assistants de gestion assistent la maîtrise dont ils semblent plus proches.

d'être une simple appellation constitue un élément important de la situation de travail » [3].

D'une façon plus formelle et plus codifiée, les postes d'AG et d'OP se rapprochent des postes d'ouvriers de contrôle et de responsable de ligne de fabrication tels qu'ils sont définis dans la liste des emplois types des IAA [4]. Ils combinent à la fois le rôle de remplaçant, de super-contrôleur, de l'ouvrier de contrôle et celui d'assistant et de préparateur du travail du responsable de ligne ; ils condensent les liaisons fonctionnelles (fabrication, entretien, laboratoire) de ces deux emplois types. Dans certains cas, ils se substituent à celui de l'ouvrier de contrôle et/ou à celui du responsable de ligne, aussi l'apparition de ces postes ne constitue pas une création nette d'emploi ou de classification – qui ne partirait de rien – mais plutôt un déplacement-recomposition de fonctions pré-existantes qui sont éventuellement élargies et reconnues.

L'AUTOMATISATION DES LIGNES DE CONDITIONNEMENT : DES GISEMENTS DE PRODUCTIVITÉ ET DE FLEXIBILITÉ

Les conclusions de l'étude de F. Boneu et B. Henriot sur le développement des automatismes informatisés dans les industries laitières nous semblent généralisables à l'ensemble du secteur des IAA.

« Le conditionnement et le stockage demeurent d'une façon générale les étapes les plus faiblement automatisées... Des gains de productivité assez spectaculaires sont ainsi à attendre dans les années à venir de l'automatisation des opérations de conditionnement... L'automatisation permet une plus grande flexibilité et cette flexibilité est devenue essentielle pour les entreprises (car) sous la pression de la concurrence (elles sont conduites) à élargir leurs gammes et à différencier leurs produits proposés aux consommateurs. Le cycle productif est ainsi devenu plus long et plus complexe, des étapes supplémentaires sont apparues : mélanges nouveaux, adjonctions diverses. Le conditionnement lui-même, phase essentielle pour l'image de marque des produits, a dû suivre la variété sans cesse croissante des produits... Il faut répondre très rapidement à une demande (variable) et utiliser souvent les mêmes lignes de production pour des produits finis différents » [5].

Ce qui apparaît nouveau avec la mise en place des AG et des OP réside dans :

- l'aspect gestion d'une équipe : les AG gèrent une équipe organisationnelle de gestion (EOG), les pilotes sont responsables d'une équipe avec laquelle elles se déplacent d'une ligne à l'autre, voire d'un atelier à l'autre, au gré des besoins ;
- la condensation de la gestion de la qualité et de la préparation du travail ;
- la mise en rapport direct de la saisie et du traitement informatisé de l'information (surtout pour les AG) ;
- la reconnaissance de l'importance des fonctions intermédiaires (entre maîtrise et ouvriers, entre conditionnement et entretien) et sa codification.

A cette nouvelle qualification correspond une nouvelle qualification d'entreprise et un nouvel indice : on passe de l'indice 155 à l'indice 170 (4).

Cette promotion indiciaire reflète la volonté de démarquer les AG et les OP des ouvrier(e)s (qui sont à l'indice 135, 145 ou 155 selon la complexité des machines qu'ils conduisent) et des AM qui débutent à l'indice 200.

D'un point de vue historique, l'émergence de cette nouvelle catégorie est à mettre au compte de la mouvance des années 70 qui ont vu se diffuser les idées de l'enrichissement des tâches, des équipes autonomes, des groupes de progrès. Cette catégorie répond à un souci organisationnel et ne saurait être mise directement en rapport avec un changement technologique remarquable (5).

Dans l'entreprise de production de fromages, la mise en place des AG est directement liée à celle des équipes opérationnelles de gestion (EOG) (1975-1977). Les objectifs des EOG étaient de développer la polyvalence, la variété du travail, le travail en module et de permettre aux ouvriers des équipes d'intervenir en groupe dans la gestion de la production. Dans cette fromagerie ont été mis en place des modules qui comprenaient quatre personnes chargées de faire fonctionner le module, elles devaient « *en assurer la production en quantité et en qualité à partir d'un programme donné à la journée : calculer les matériaux d'emballage nécessaires, surveiller le poids, contrôler poids et présentation [...], assurer la gestion technique à l'aide des bilans de production et des contrôles des poids, du calcul de la moyenne des taux d'utilisation des machines, des causes des arrêts, des pannes* » [1].

Dans un module, les opératrices occupent à tour de rôle quatre postes différents :

- postes 1 et 2, conduite de deux machines différentes et contrôle du poids ;
- poste 3, approvisionner une machine en étiquettes et ramasser les déchets (les « repasser ») ;
- poste 4, poste « bureau » qui vise à élaborer les documents de gestion de la production évoqués plus haut.

(4) Ces emplois ne sont pas reconnus dans les conventions collectives, il s'agit de classification-maison. La convention collective des IAA dans l'extension de ses accords nationaux définit bien la classification OHQ1 (170) comme celle d'un « *ouvrier ayant au moins la formation et la connaissance d'un ouvrier qualifié et chargé d'un cycle complexe de fabrication ou de travaux de niveau élevé. Il doit être capable d'initiative [...] dans le contrôle des résultats et, le cas échéant, le détecteur des anomalies de fabrication ou des formes de matériel* » [6]. On le voit, cette définition correspond plus à celle d'un ouvrier qualifié de fabrication et d'entretien qu'à celle d'un assistant de gestion qui gère à la fois la production et les hommes.

(5) En 1978, l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) lance une opération-pilote dans un atelier de conditionnement d'une entreprise dépendante des IAA, qui doit aboutir (par la mise en place d'un groupe-projet et d'un groupe-pilote) à un enrichissement des tâches ouvrières comprenant : « *la préparation du travail [...], le contrôle avant, pendant et après [...], la gestion de la production [...], la gestion du personnel[...]* » [7]. Il n'est jamais fait référence dans cette expérience à une quelconque modification technologique.

En 1977, douze modules fonctionnaient (6) dans cette usine ; en 1984, il n'y en avait plus que deux. Ainsi, l'objectif d'un élargissement du travail au groupe semble s'être rétréci, aujourd'hui, à l'élargissement du travail-responsabilité à une catégorie, les assistants de gestion pour les uns, les ouvrières pilotes pour les autres.

En fait, ces nouvelles qualifications condensent et élargissent parfois des fonctions de catégories pré-existantes (7) ; elles se justifient plus dans les discours et les pratiques par une modification des modes de gestion (médiation maîtrise-ouvriers) que par une adaptation à des changements technologiques importants. Sans vouloir sous-estimer l'importance de ce facteur – automatisation croissante des opérations de dosage-pesage, étiquetage et palettisation automatique, séparation aujourd'hui acquise des contacts hommes-produits remplacés par des opérations de surveillance, réglages, interventions sur machines –, il nous semble que le remodelage des qualifications est plus à relier dans un premier temps, à un souci organisationnel et à des exigences de qualité des produits, qu'à un point de vue purement technique. Rappelons que la conformité du produit, en qualité et en présentation, est une exigence impérative pour ce type d'industries : les sanctions du marché des consommateurs sont d'autant plus à craindre que la réglementation y est sévère et la concurrence acharnée (8). Il n'est pas inutile de rappeler ici le rôle pilote joué par le secteur des IAA dans la dynamique des groupes de progrès et des cercles de qualité [8]. Souvenons-nous des innovations souvent citées du groupe Lesieur (9).

Le bilan de ces initiatives – fait à la lumière des cas que nous connaissons – est relativement modeste : ces groupes ont des existences éphémères, ils résolvent d'une façon souvent factuelle des problèmes concrets de travail et de sécurité mais, le plus souvent, ils ne débouchent pas sur une polyvalence réelle de leurs membres. La tendance serait plutôt à la promotion réelle en termes de qualification d'un petit nombre et à l'émergence d'une nouvelle catégorie dont l'enrichissement authentique peut faire écran à la connaissance des situations massives marquées par un *statu quo* relatif. Les postes sont effectivement enrichis (rotation, dépannage, petit entretien, petite gestion), les exigences de qualité sont mieux assi-

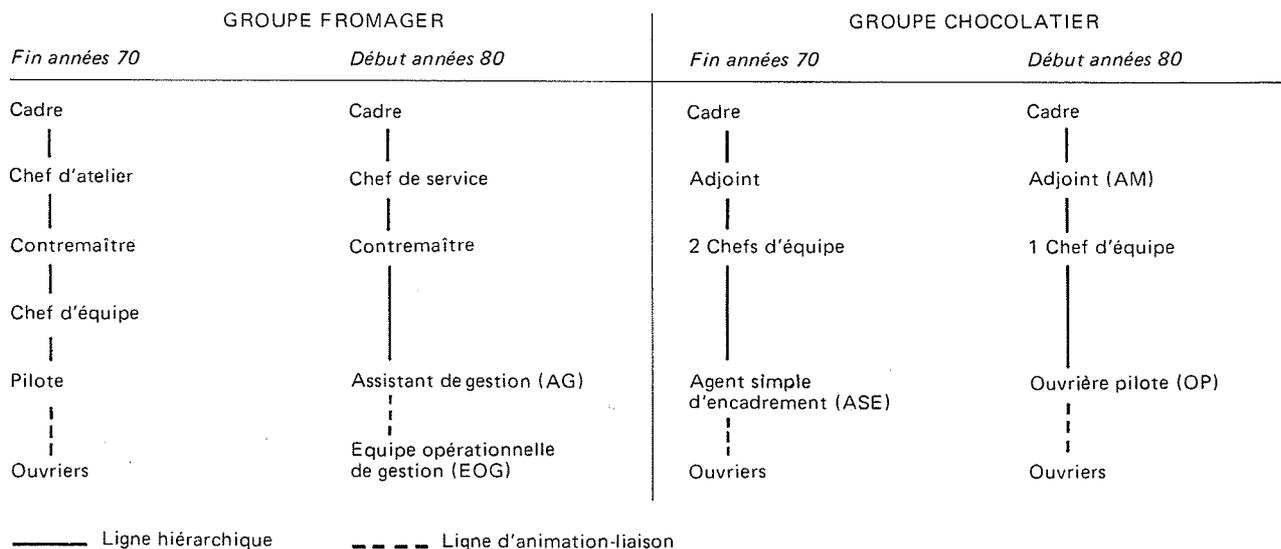
(6) Tous portaient des noms de fleurs : Edelweiss, Jasmin, Cyclamen, Lys...

(7) Les OP condensent les fonctions qui étaient initialement remplies par les ASE (conduite des groupes) et certaines fonctions des contrôleuses qualité : d'ailleurs lorsque l'on interroge sur l'origine des OP, on obtient des réponses différentes selon les interlocuteurs. Pour le technicien des bureaux et méthodes elles remplacent les ouvrières ASE, pour une pilote « *c'est le poste de contrôleuse qualité qui a disparu, et les anciennes sont devenues OP* ».

(8) L'APRIA (Association pour la promotion de l'industrie de l'agriculture) a lancé en 1985 sa première formation carrière sur la qualité des denrées alimentaires. Le ministre de l'Agriculture et celui de l'Industrie et de la Recherche avaient lancé en 1983 un appel d'offres conjoint sur les caractéristiques de la qualité dans l'agriculture et les IAA.

(9) Rappelons que c'est en 1976 que les premiers groupes de progrès (nom donné chez Lesieur aux cercles de qualité) sont mis en service dans cette entreprise à l'initiative du Docteur Georges Archier qui est aujourd'hui Président de l'Association française des cercles de qualité (AFCERO).

LIGNE HIÉRARCHIQUE
D'UN ATELIER DE CONDITIONNEMENT *



* Un atelier comprend plusieurs lignes, par exemple dans le groupe chocolatier, sur sept lignes qui coexistent, cinq fonctionnent plus ou moins à tour de rôle. Le cadre et son adjoint gèrent tout l'atelier, il y a une ouvrière pilote par ligne, une ligne occupe sept à huit ouvrières.

milées, intériorisées et objectivées mais, dans l'ensemble, le travail et la formation sont quasiment figés.

Enfin, pour conclure cette introduction historique, on peut remarquer que l'émergence de cette nouvelle qualification semble avoir fait tache d'huile puisqu'en 1985 une étude de l'ADEP témoigne de l'apparition de nouvelles qualifications dans les IAA en voie d'automatisation : il s'agit de conducteurs de machines automatisées (connaissance du produit et quelques caractéristiques des machines), d'opérateurs régleurs de machines automatisées (réglage, diagnostic, petit dépannage, contrôle-qualité) et surtout des conducteurs gestionnaires de lignes qui correspondent à une transformation de la maîtrise traditionnelle. Leur emploi intègre, outre la maîtrise des paramètres techniques de l'équipement, la responsabilité de la qualité, l'assistance technique aux opérateurs, la gestion de paramètres économiques de productivité... (ce qui correspond tout à fait à la définition des AG). Pour ces nouvelles qualifications, l'aptitude au traitement de l'information et à la communication est une partie intégrante de qualification [9].

Nous verrons plus loin comment cette aptitude à la communication et à la relation est valorisée dans la définition des postes d'AG et d'OP ; c'est autour d'eux que se nouera une partie du « contact social » qui fait le lien et qui permet le développement d'une qualification collective propre à ces ateliers [10].

**DÉFINITIONS DES POSTES
DES OUVRIÈRES PILOTES
ET DES ASSISTANTS DE GESTION (10)**

Une activité de contrôle, de gestion et de liaison

Les OP et les AG sont des intermédiaires entre la maîtrise et les ouvriers : ils ont une fonction de relais et d'assistance des AM. Ils les aident à atteindre les objectifs en qualité, en quantité des produits à l'intérieur des normes prédéfinies et des standards de production établis par les Bureaux et Méthodes ; ils aident et assistent les ouvriers en les sensibilisant aux problèmes de qualité, en les remplaçant, en formant les nouveaux arrivants...

- *Contrôles de la conformité des poids et de l'aspect externe des produits*

On sait l'importance des opérations de dosage-pesage dans les IAA : conformité aux normes, économies de produits, fluidité de la production ; à tel point que tout au long des lignes de conditionnement il y a des contrô-

(10) Notre analyse est bâtie autour de témoignages que nous avons recueillis auprès d'ouvrières conductrices de machine (OCM), d'ouvrières pilotes (OP), d'ouvriers d'entretien (OE), de techniciens des Bureaux et Méthodes (TBM) qui opèrent tous dans le même atelier de conditionnement d'une IAA. Rappelons que ces références aux assistants de gestion sont extraites du rapport de stage de Melle Jan-Chamodot, élève inspectrice du travail (Institut national du Travail, 1984).

les permanents qui sont effectués par les conducteurs de machines, les OP et les AG, les contrôleurs qualité. C'est surtout autour et à partir de ces contrôles que se nouent des rapports entre les services de conditionnement, la fabrication, les laboratoires, l'entretien. Les AG et les OP contrôlent le poids des produits en saisissant, toutes les demi-heures ou toutes les heures, des échantillons qui sont contrôlés, pesés et dont les caractéristiques sont enregistrées sur ordinateur. « *Au chocolat, ce sont les pilotes qui assurent les pesées toutes les heures (alors qu'au café ce sont les conductrices de machines qui les font elles-mêmes) [...]. Elles passent les tablettes dans des détecteurs de particules pour voir s'il n'y a pas de corps étrangers, surtout des métaux. Il y a un détecteur sur chaque arrivée de tablettes ; automatiquement les tablettes sortent. Elles vérifient que les détecteurs marchent bien (si au chocolat elles effectuent le pesage, dans un autre atelier, elles réalisent le dosage) [...]. Elles pèsent et dosent les poudres, il faut que le mélange soit homogène. Il y a un vibreur qui mélange la poudre et marque le poids, il ne faut pas qu'elle soit trop lourde, trop concentrée, ni trop légère, pas assez mélangée. Elles dosent, contrôlent et envoient les produits au laboratoire...* » (OCM)

Une des tâches importantes réside dans le calcul du poids spécifique des produits : sur telle ligne les conductrices de machines prélèvent trois flacons toutes les trois minutes qui sont analysés du point de vue du poids spécifique ; les ouvrières pilotes ont pour mission de régler les machines afin d'atteindre la meilleure adéquation entre volume et poids. Du point de vue de l'aspect externe du produit, les OP ont pour mission de contrôler toutes les heures la présentation des étuis, des cartons, et de contrôler les dates de péremption. Les AG, pour réaliser ces contrôles, s'aident de la « bible des présentations » car à chaque produit correspond un code produit et à chaque code produit correspond une présentation qui est décrite dans la « bible ». À chaque changement de produit ou de format sur la ligne, on se réfère à cette « bible ».

• Des activités de gestion de la production

L'OP et l'AG gèrent le travail d'une équipe d'une ligne. Ils ont à saisir des informations sur l'efficacité de l'activité productive en termes de taux d'utilisation des machines, du nombre et de la qualité des pannes, des déclassés et rebuts. Les AG saisissent et traitent beaucoup plus d'informations que les OP : ils ont accès à l'ordinateur, ils gèrent les fiches du personnel alors que les OP ne font que synthétiser certaines informations sur les pannes. Dans l'entreprise où nous avons enquêté, la gestion informatisée de la qualité et du personnel est réalisée par deux personnes qui travaillent dans l'atelier mais ne dépendent pas de l'équipe : il s'agit d'une employée qui dépend des laboratoires, et d'une secrétaire d'atelier qui a accès au terminal et rentre les données concernant les absences, les congés, les remplacements du personnel.

Les AG semblent donc plus polyvalents ; ils gèrent directement les lignes et les équipes alors que pour les OP ces activités sont encore, pour l'essentiel, divisées et affectées à d'autres catégories de personnel (dans l'atelier étudié, il y a un cadre qui s'occupe de l'organisation du travail et des relations conditionnement-entretien ; deux chefs d'équipe : l'un d'entre eux co-gère l'articulation conditionnement-entretien avec le cadre, l'autre chef d'équipe gère plus directement la production du point de vue de la qualité : il a accès au terminal).

• Des activités de liaison

Souvent anciens conducteurs de machines, les OP et les AG peuvent effectuer un remplacement occasionnel du personnel. Ils peuvent remplacer les AM, mais n'ont pas de responsabilités hiérarchiques de commandement. Ils sont là pour conseiller le personnel dans les actions de conduite des machines et ont pour mission de le sensibiliser aux problèmes de la qualité. S'ils effectuent le lien entre AM et ouvrières, ils sont aussi intermédiaires dans la relation production (conditionnement) – entretien (dépannage). Ils signalent et enregistrent les pannes.

Une ouvrière pilote définit ainsi son rôle : « *L'OP assure la coordination entre les ouvriers et le chef d'équipe pour tout problème de décision et de commandement, car l'OP n'a aucun pouvoir de commandement [...], l'OP intervient sur les installations, si la conductrice en fait la demande. S'il y a un problème mécanique, elle va chercher le mécanicien, se tient au courant de la panne pour la noter sur une feuille prévue à cet effet (les pannes ont déjà été l'objet d'une consignation directe par les conductrices). L'OP remplace les ouvrières qui en font la demande (toilette, infirmerie, téléphone...).* En fin de journée, elle prépare le travail pour le lendemain (changement de produit, changement de date). Elle aide au nettoyage. Elle assiste tous les jours à une réunion de contrôle-production à 10 heures du matin ». (Ces réunions viennent d'être supprimées).

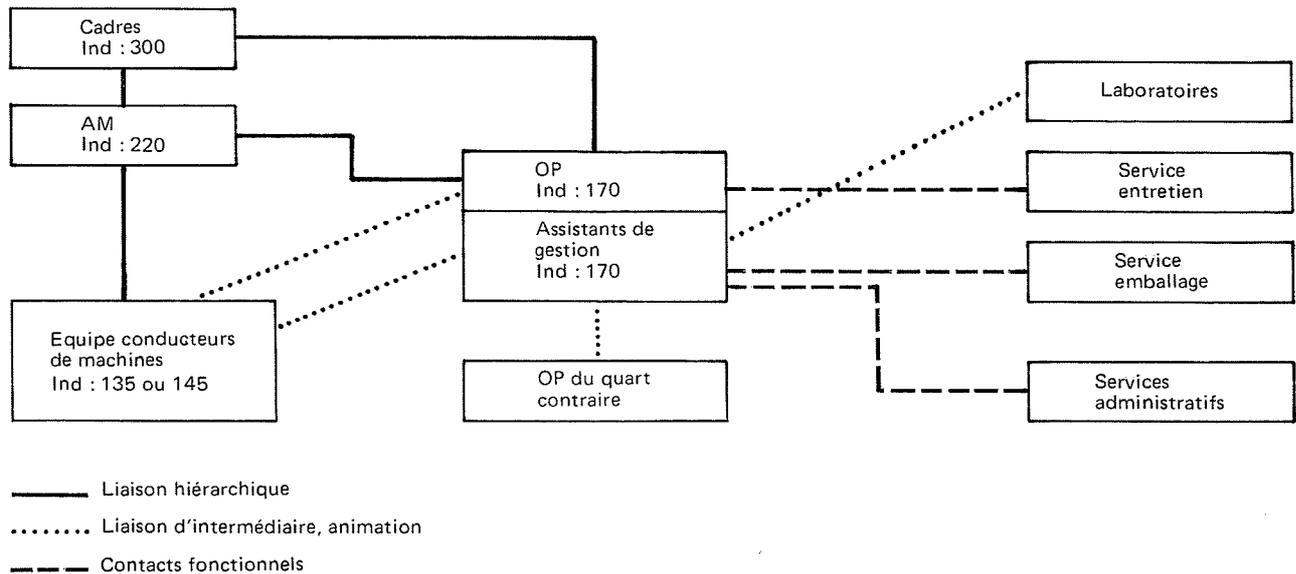
Quant aux assistants de gestion, leur rôle « carrefour » s'élargit aux contacts des services de la comptabilité, des laboratoires (contrôle-qualité), du magasin d'atelier (11).

Une définition de poste floue

Si ces catégories assurent le contact social qui permet une certaine socialisation des qualifications, elles connaissent relativement bien le fonctionnement de toutes les machines et sont à même de faire valoir les objectifs de la production rapportés aux contraintes de l'orga-

(11) Dans l'expérience citée de l'ANACT, l'élargissement des interventions du groupe de projet a été jusqu'à « rencontrer le représentant de la fabrique de cartons afin d'exposer les problèmes rencontrés et de demander des normes adaptées à la forme automatique » [7].

UNE POSITION CARREFOUR DES OP ET DES AG



nisation ; elles ne bénéficient pas d'une définition toujours précise des fonctions qu'elles doivent réaliser. Gérer et organiser sans commander, assurer la fluidité des opérations et relever les dysfonctionnements sont des exigences qui apparaissent souvent comme contradictoires, d'autant plus que les OP ont le sentiment qu'on leur demande toujours plus et que leur travail de gestion prend le pas sur les interventions concrètes, ce qui alourdit leur charge de travail et compromet le fonctionnement de la ligne. « Ils nous donnent toujours plus de paperasses à faire, des comptes rendus, et faites-ci, et faites-ça, et faites les oxygènes et faites les poids spécifiques, toujours un petit travail supplémentaire [...]. Par exemple, pour le suivi qualité, on avait un code, avant on avait qu'à le regarder, on le voyait de visu, maintenant il faut remplir une feuille toutes les heures, il faut faire des croix partout (étiquetage : bon, collage : bon) et des feuilles et des notes toujours plus ! Oui, mais nous quand les machines elles ne marchent pas ça nous embête beaucoup, parce qu'on n'a pas le temps... Le cadre : c'est « Monsieur Note », il faut toujours plus de papiers, plus de notes. L'autre jour, il voulait que je téléphone à l'ingénieur pour dire que la ligne ne marchait pas, mais moi ça n'est pas mon travail ! » (ouvrière pilote).

On le voit, le glissement des activités de gestion de la production et de liaison dans les qualifications ouvrières ne va pas sans poser de problèmes tant au niveau de la charge de travail que du sens même qui est attribué à ces activités. Ce sens donné est éminemment contradictoire : la même ouvrière pilote décrit comme paperasseries, notes superflues, tout ce qui médiatise les activités de gestion, mais d'un autre côté, elle tire beaucoup de fierté quand sa ligne réalise une moyenne de poids spécifiques conforme aux normes. Sur un plan plus général, ces glissements confirment la thèse de P. Veltz sur l'intellectualisation croissante du travail ouvrier lorsqu'il évoque « la très grande difficulté à définir et à délimiter de façon précise des « tâches », voire des « fonctions », dans la mesure où le travail est surtout lié à la gestion des aléas [...] (on assisterait alors) à une accentuation du caractère collectif du travail lié à la fois à cette imprécision des tâches individuelles et à l'apparition de flux d'information nouveaux et structurants » [11]. S'il est vrai que globalement le travail semble moins chargé physiquement et que des gains de productivité réels sont obtenus par l'automatisation et l'informatisation des opérations de conditionnement, on ne peut affirmer, d'une façon univoque, que cet ensemble se traduit pour les ouvrières

RELEVÉ DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES AG ET LES OP

| Opérations | Groupe fromager | Groupe chocolatier | | | | |
|--|-----------------|--------------------|----|---|--------------------|----|
| | | AG | OP | C | S | CE |
| Activité-contrôle (super-contrôle) | | | | | | |
| POIDS | | | | | | |
| — Contrôle des balances (en début d'équipe) | + | | + | | | |
| — Contrôle becs de coulée | + | + | | | | |
| — Contrôle tare | + | | + | | | |
| — Contrôle du poids des produits | + | + | | | | |
| CONFORMITÉ DU PRODUIT | | | | | | |
| — Code produit (chaque produit, une présentation) | + | + | | | | |
| CONTRÔLE DE LA PRÉSENTATION | | | | | | |
| — Contrôle de l'emballage | + | + | | | | |
| — Dates de préemption, etc. | + | + | | | | |
| Activité de gestion | | | | | | |
| CONTRÔLE DE LA GESTION FAITE PAR L'ÉQUIPE | | | | | | |
| — Bilan et programme de production | + | | | | | + |
| — Suivi du fonctionnement du matériel | + | | | | | + |
| — Enregistrement de la gestion du personnel (heures travaillées, absences) | + | | | + | | |
| SAISIE DES INFORMATIONS | | | | | | |
| — Heures de démarrage, causes de retards | + | + | | | | |
| — Saisie des arrêts | + | + | | | | |
| — Analyse de l'état de fonctionnement des machines | + | | + | | | |
| — Cause de baisse du taux d'emplois | + | | + | | | |
| — Saisie des heures anormales | + | + | | | | |
| — Relevé des histogrammes de poids | + | + | | | | |
| — Envoi au labo pour comparaison | + | + | | | | |
| — Saisie des consommations, matières consommables par personne | + | | + | | | |
| — Relevés de déclassés et rebuts | + | | | | | |
| TRAITEMENT DE L'INFORMATION | | | | | | |
| — Calcul des montées en cadences | + | | | | | + |
| — Calcul des temps d'utilisation/machine/équipe/semaine | + | | | | | + |
| — Calcul du temps d'utilisation/module/semaine | + | | | | | + |
| — Calcul % déclassés | + | | | | | + |
| — Calcul de la production et graphique des résultats | + | | | | | + |
| Activités en atelier : interventions et relations | | | | | | |
| REPLACEMENTS | | | | | | |
| — Remplacement de la maîtrise | + | + | | | | |
| — Remplacement OCM | + | + | | | | |
| — Formation des nouveaux embauchés | + | + | | | | |
| RÉUNIONS | | | | | | |
| — Appelle les régleurs, désigne la panne (service technique, entretien) | + | + | | | | |
| — Avec le service fabrication : quantité des produits | + | + | | | | |
| — Avec le labo (contrôle qualité) | + | | + | | | |
| — Avec l'atelier d'emballage et magasins pour étiquette, barquette, film | + | + | | | | |
| — Avec la maîtrise analyse des résultats | tous les jours | | | | | |
| | | | | | + | + |
| | | | | | 1 fois par semaine | |

Légende :

AG : assistant de gestion CE : chef d'équipe
 OP : ouvrière pilote AM : agent de maîtrise
 C : contrôleuse OCM : ouvrière conductrice de machine
 S : secrétaire d'atelier

par une « chute nette de l'intensité moyenne du travail » dans la mesure où les effectifs diminuent et où chaque ouvrière surveille plus de machines. Dans le cas plus précis des OP, l'intellectualisation croissante des tâches déplace une partie de la charge de travail et se surajoute aux opérations courantes d'intervention [12].

La représentation p. 30 illustre bien la situation de carrefour, de relais, d'intermédiaires, des OP et des AG dans l'organisation du travail de ces ateliers. Abordée au départ comme « bonnes à tout faire », « Maître-Jacques » de l'atelier puis comme « ouvrières pilotes », cette catégorie bénéficie – on l'a vu – d'une pluralité de désignations qui correspondent :

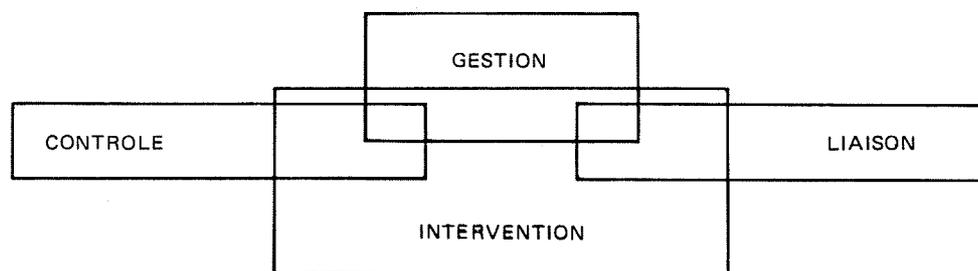
- à la pluralité de ses fonctions,
- à l'ambivalence de sa situation (maîtrise ou pas maîtrise),
- au flou de sa classification (il s'agit de catégorie « maison », non reconnue en tant que telle dans les conventions collectives),
- à la problématique du relais, du lien, de l'intermédiaire qui est la leur, dans le champ des relations au travail.

L'émergence d'une telle catégorie dans les collectifs de travail ne va pas sans poser de problèmes : elle ne conduit pas à un aplatissement réel de la ligne hiérarchique (objectif initialement mis en avant), mais elle complexifie les relations sociales car à l'enrichissement d'une fonction se surajoute un nouveau fractionnement statutaire imprécis, mal reconnu. Du point de vue des qualifi-

cations et des compétences sollicitées, on peut remarquer que ces nouvelles qualifications reposent le plus souvent sur une connaissance antérieure des machines et des produits, mais aussi sur une insertion dans les réseaux relationnels des collectifs d'atelier. De ce point de vue, l'aspect « contact social » comme dimension de la qualification mérite d'être souligné : les OP et les AG sont ceux qui sont à même de se faire comprendre par les différentes catégories à l'œuvre dans le champ de l'atelier (faire-savoir comme composante du savoir-faire), et de les comprendre.

Pour conclure sur cet aspect de la qualification, on peut dire qu'en termes de fonctions, d'indices, de responsabilité, les situations des AG et des OP sont souvent semblables et illustrent bien l'émergence d'une nouvelle qualification-classification dans ces entreprises, mais ces ressemblances ne doivent pas masquer des divergences sensibles entre ces deux catégories : le travail est plus divisé dans les ateliers où exercent les OP, le regroupement des tâches de gestion est beaucoup plus large pour les AG. Les OP condensent plus d'activités de dépannage et de liaison avec l'entretien que les AG. Les premières correspondent à un élargissement et enrichissement des tâches ouvrières, les seconds mettent le pied à l'étrier d'une réelle polyvalence (production, gestion, communication).

Du point de vue des champs d'intervention, ces catégories se trouvent à l'intersection de quatre fonctions : Intervention (sur la production) / Contrôle (de la qualité) / Gestion (de la production) / Liaison (avec l'entretien).



**DÉSIGNATION - ACCEPTATION DU POSTE D'OUVRIÈRE
PILOTE (Témoignage)**

Q : Une question sur la façon dont vous avez été choisie ?

R : *Le chef d'équipe est venu me chercher, il a dit qu'on voulait me voir au bureau, « ma foi je me demande pourquoi ! ». Dans moi-même, je me suis dit « Qu'est-ce que j'ai fait ? », il a même ri le chef, il a dit « Vous n'avez rien fait, on vous demande, vous verrez ! ». On m'a demandé si je voulais accepter le poste de pilote. J'ai dit que moi je n'ai jamais refusé aucun travail, parce que j'avais déjà travaillé au laboratoire, aux prélèvements des poids, j'ai accepté parce que j'aime bien ce poste, parce qu'on bouge, on n'est pas toujours à la même place, on va, on vient, c'est moins languissant que d'être devant une machine et on fait un travail différent sans arrêt...*

Q : Et d'après vous, pourquoi ils vous ont choisi vous personnellement ?

R : *Je ne sais pas, je ne sais pas ! Je ne peux pas vous le dire... Il y a 25 ans que je suis là, je n'ai jamais eu de problèmes, je n'ai jamais eu d'avertissement...*

Q : Avez-vous une idée du critère de choix ?

R : *Non, je ne peux pas vous dire, je ne sais pas ! C'est peut-être en fonction du chef d'équipe. Moi, j'ai été choisie, je n'y étais pour rien ! Je n'allais pas dire non... On vous donne une chance, vous la tentez, non ? (Ouvrière pilote).*

**ACCUEIL ET RECOMPOSITION DES LIENS DE
SOLIDARITÉ - COOPÉRATION (Témoignage)**

R : *Maintenant pourquoi j'ai eu le choix, je ne peux pas vous le dire, d'ailleurs ça a fait beaucoup de jalousie... au début que j'étais pilote, il fallait avoir les nerfs solides... Il y en a qui sont jaloux, c'est peut-être humain... Au début, la pilote qui est partie en fabrication et que je remplaçais m'a présentée en me faisant aller sur les machines, en disant : « voilà, c'est Madame K. qui va me remplacer ». Bon, bien elles étaient toutes avec le dos tourné, elles sont restées avec le dos tourné ; elles ne m'ont pas regardée, comme si... alors qu'elles me connaissaient, qu'on parlait, on était entre collègues et puis quand on m'a présentée en tant qu'OP et ben ça a fait un froid, alors ça vous fait quelque chose, c'est dur à encaisser, surtout de personnes que vous estimez, vous ne pensiez pas qu'elles vous tourneraient le dos comme ça.*

Q : Au bout de combien de temps les relations se sont-elles rétablies ?

R : *Au bout de quatre, cinq mois... Elles ne me parlaient pas et puis s'il y avait une panne, au lieu de venir vous le dire, de venir vous chercher, d'essayer de dépanner, et bien on s'asseyait et puis on attendait, on essayait de vous faire de petites crasseries... Parce que je vais vous dire les machinistes : c'est tout sur une ligne, si elles ont envie de vous embêter, elles vous embêtent toute la sainte journée, si elles ont envie, eh oui ! elles peuvent faire ce qu'elles veulent... Mais aujourd'hui, je peux dormir sur mes deux oreilles, j'ai confiance en elles, je suis tranquille, elles ne feront pas une bêtise... (Ouvrière pilote).*

FORMATION SUR LE TAS (Témoignage)

« Je ne connaissais que mon ancienne machine, pour les autres on m'a mise un mois en formation à un peu regarder. On regarde un peu de partout, un peu là... il faut dire que les femmes elles ont été très gentilles, parce qu'au début (bien que pilote) je ne savais pas trop où envoyer les mains, c'est la vérité, alors lorsqu'elles décoinaient, elles m'appelaient, elles me disaient : « tu vois tu fait ça », et au fur et à mesure des pannes et de voir marcher la machine j'ai appris sur le tas, disons qu'on a appris sans trop apprendre ».
(Ouvrière pilote).

UNE IDENTITÉ A CONQUÉRIR

Dans ces ateliers de conditionnement, il n'y a pas d'adéquation entre l'affectation à un poste et la réalisation de tâches concrètes ; la plasticité domine et les glissements sont fréquents : par exemple, le petit dépannage (réglage élémentaire de la machine) peut être effectué par les OCM ; de même, les OP peuvent éviter d'appeler les régulateurs pour réaliser elles-mêmes les ajustements nécessaires. Comme dans de nombreuses industries, c'est

autour des opérations de dépannage-entretien que se jouent les sphères d'autonomie et de valorisation ouvrière. Pour certaines conductrices, les pilotes ne sont pas nécessaires parce que si ces dernières remplacent des ouvrières, celles-ci remplacent parfois les pilotes lorsqu'elles s'absentent. On prend alors prétexte de l'interchangeabilité de certaines tâches pour nier l'intérêt et la complexité d'une fonction. Dans le même ordre d'idées, les ouvriers d'entretien se plaignent de l'incompétence de OP : « J'ai vécu l'époque où c'étaient les AM

qui faisaient la liaison entre la fabrication et les services techniques et qui, par leur fonction, leurs attributions plutôt et leurs connaissances, assumaient les petits réglages, les vitesses, etc. Ils assumaient bien, alors que les OP se déchargent totalement et que la moindre anomalie c'est pour nous ! » (ouvrier d'entretien). Dans le même temps, les OP se plaignent de l'inefficacité des ouvriers d'entretien : « Des fois, il faut dire qu'on arrive à s'attraper avec les mécaniciens... Des fois ils viennent, il y en a qui n'ont pas envie de travailler, alors ils se mettent là-devant, ils regardent, ils blaguent... Mais des fois, c'est vrai qu'on les dérange pour des riens... Moi, je surveille quand ils travaillent, je dis « tiens, il a fait ça ! et la prochaine fois plutôt que de l'embêter, je le ferai » (OP).

Les rapports intra-salariaux sont souvent lus à partir de l'autovalorisation relative de sa propre tâche et de la dévalorisation de certains agents (plus que de certaines activités), aboutissant à une sorte de décharge en cascade des responsabilités lors des dysfonctionnements. C'est à l'intérieur de cet espace social que les OP ont à définir la spécificité de leur fonction et de leur position dans le collectif de travail. Une des dimensions de leur qualification (et de leur identité à conquérir) se situe précisément dans la possibilité d'assurer un rôle intermédiaire, carrefour au sein de la ligne hiérarchique et fonctionnelle. De ce point de vue, la bonne coordination entre activités de conditionnement et opérations d'entretien est essentielle. Les OP ont la mission de réaliser cette coordination à partir de réseaux informatifs et communicationnels : leur capacité à faire le lien entre les deux collectifs de travail (conditionnement-entretien) est un élément central de leur qualification qui s'appuie sur « une conscience d'équipe et (sur) un niveau de communication élevé entre les différents acteurs » [13].

L'enjeu du commandement : une fonction intermédiaire

A plusieurs reprises, on nous a signifié que les OP n'avaient aucun rôle de commandement : « Elles n'ont aucun rôle de commandement, elles doivent faire assurer une production, un point c'est tout ! Il leur est interdit de commander qui que ce soit... Et ça, nous, on est à cheval là-dessus. Parce qu'il y a certaines ouvrières pilotes qui, du fait qu'elles avaient un galon, elles se prenaient pour des chefs d'atelier, alors il y a eu des frictions entre ouvrières... Ça va un petit peu mieux, on s'est encore fait préciser ça par la direction ». (OE syndicaliste). Dans le même temps, leur rôle de tampon-relais est presque toujours évoqué : « le chef d'atelier, on le voit pratiquement jamais, quand il y a un problème, on en parle à la « pilote de ligne » et c'est elle qui va le signaler au chef d'atelier... » (OCM).

C'est ainsi que la gestion des objectifs de production est déléguée à d'anciennes ouvrières. N'y a-t-il pas alors quelques difficultés pour les conductrices à bien situer les responsabilités des contraintes de travail puisqu'on

ne voit plus le chef d'atelier, et que celles qui gèrent ne commandent pas ?

Le fait qu'elles soient d'anciennes ouvrières devrait faciliter la communication, « ce n'est pas comme les nouvelles maîtrises qui débarquent », elles ont un rôle de traductrices, (elles) « doivent pouvoir transformer les informations reçues (de l'encadrement) en un langage proche des motivations des travailleurs » (ces derniers étant souvent considérés comme des grands enfants avec qui il faut savoir s'y prendre...) [12]. La question de la manière est souvent abordée, non seulement dans le sens OP/ouvrières mais aussi dans le sens OP/ouvriers d'entretien : « Moi je dis qu'il y a des façons de parler aux gens... il y a des OP qui, au début, se sont prises pour des grands chefs : elles donnaient des ordres à tout le monde, ça ne plaisait pas ! Il y a d'autres OP qui arrivent derrière les mécaniciens et qui lui disent : alors, qu'est-ce que tu fais ? C'est trop long, tu n'y arrives pas ! Et ensuite, ça dégénère... Alors que moi je dis qu'il faut savoir parler aux gens, aux mécaniciens, je leur parle gentiment, poliment, je plaisante avec eux, je suis assez facile et tout va bien, dès que je les appelle, en principe, ils viennent... » (OP).

Les qualités de communication, des savoir-faire au niveau du savoir-parler et du faire-savoir font partie de la qualification des OP et des AG ; elles les spécifient – et leur permettent de tenir leur position de relais au sein du collectif de l'atelier – bien plus qu'une capacité à commander, ou à diriger. En fait, sont-ils encore des ouvriers ou sont-ils passés de l'autre côté de la barrière (maîtrise-encadrement) ? Au niveau du statut reconnu (indice 170), les directions se refusent à leur reconnaître une fonction d'encadrement car elles n'ont pas de compétence à commander, mais au niveau de la fonction, elles sont à cheval entre les deux sphères de par leur origine et de par leur fonction de gestion de la production et des groupes.

Nouvelles classifications et recompositions identitaires

Cet enrichissement réel des tâches pour les OP et les AG se traduit par une valorisation et une fierté accrue au travail. L'accès au langage technique, statistique, à l'ordinateur, l'aptitude à traiter des informations et à nouer des contacts fonctionnels sont enrichissants et définissent une nouvelle identité d'hommes et de femmes occupant une position charnière entre gestion et production, entre encadrement et ouvriers. Si la mise en place de ces catégories va dans le sens d'une valorisation des activités ouvrières, elle se fait d'une façon ambiguë et souvent contradictoire car c'est dans l'imprécision, le non-dit des modes de recrutement et des définitions statutaires qu'elle s'opère, de plus elle clive les anciennes communautés et solidarités de travail. De ce point de vue, on sait que les innovations sociales n'aboutissent pas toujours à une amélioration de l'ambiance au travail : les

groupes-pilotes, les catégories nouvelles, les ateliers modernisés sont souvent victimes d'un ostracisme, d'une marginalisation, d'un enclavement [7] qui fissurent les anciennes solidarités au travail (12). Ceux qui bénéficient des avancées sont exclus ou s'excluent de leurs anciens groupes d'appartenance. Ce fait nous a été révélé dans le cas des OP, exactement dans les mêmes termes que pour les AG : « *A part quelques-unes qui continuent d'avoir un comportement et des liens avec l'ensemble des autres ouvrières, des liens en tant qu'ouvriers, il y en a pas mal qui ont un comportement différent, par exemple on le voit en salle de pauses, il y en a qui vont en salle de pauses avec les ouvrières et il y en a d'autres qui ont leur coin à elles* » (OCM). Pour les AG, nous lisons : « *N'est-il pas révélateur que les AG prennent leur repas très souvent seuls sans monter à la cantine...* » [1]. Quant à l'expérience citée de l'ANACT, elle révèle que « *les frictions entre le groupe de pilotes et les autres ouvrières révèlent un caractère de complète réciprocité [...]. Les occasions de rencontre sont réduites au minimum, les membres du groupe ne se rendent pratiquement jamais en salle de détente, ils évitent même de rencontrer les autres ouvriers à la cantine* » [7] (13). A partir de ces clivages, de nouveaux groupes et de nouvelles identités se constituent, les OP et les AG se définissent en s'isolant mais, du même coup, ils perdent des points d'appui et des relais collectifs pour faire valoir leurs revendications : isolés, ils risquent d'individualiser leurs relations sociales et de ne pas pouvoir « brancher » leurs aspirations à une meilleure reconnaissance indiciaire et statutaire dans l'ensemble des revendications collectives.

Ce fonctionnement en appelle à une nouvelle recombinaison des liens d'amitié et de solidarité et l'appartenance syndicale n'est pas étrangère au style que prendra cette recombinaison. Telle OP, qui était syndicaliste, le demeure malgré sa promotion, elle signale qu'« *il y a une ouvrière qui avait la carte, maintenant qu'elle est OP elle l'a laissée et quand on fait la grève elle rentre [...]. Tandis que moi, j'ai gardé mes habitudes, mes collègues il y a 24 ans ou 25 ans que je suis avec elles et j'ai toujours mangé à la cantine et du fait que je suis ouvrière pilote, je vais les laisser tomber pour rester (14) ? non, elles vont à la cantine, je vais à la cantine avec !* » (OP).

(12) « *Tout le monde les met de l'autre côté de la barrière : les ouvriers qui les considèrent comme les espions de la maîtrise, la hiérarchie qui n'oublie pas de leur faire comprendre qu'ils ne sont que des « salariés ouvriers »* » [1]. « *Avec la maîtrise, nous avons de très bonnes relations mais plus la hiérarchie augmente, plus les relations diminuent, surtout avec les cadres, les relations se limitent aux simples usages du salut le matin* » (OP).

(13) Le rejet des pilotes par les ouvrières renverrait à un sentiment de trahison de leur « classe d'origine ». « *Elles sont un peu à la solde de la hiérarchie, elles parlent comme eux et se comportent comme eux... Elles changent de mentalité quand elles sont pilotes. Elles ne se rappellent plus qu'elles étaient ouvrières. Il faut faire un choix et il y en a beaucoup qui le font de l'autre côté... tout de suite la mentalité change, les rapports avec les autres changent [...]* » (OCM).

(14) Les autres OP mangent dans un bureau aménagé dans l'atelier, elles sont à portée de vue et des ordres du cadre de l'atelier qui, pendant les pauses, n'hésite pas à les entretenir du travail à accomplir.

Sélection, formation et promotion : le flou

Recrutées le plus souvent parmi les anciennes ouvrières pilotes (pour les AG), les ouvriers agents de simple encadrement (pour les OP) et, aujourd'hui, parmi les anciennes conductrices de machines (15), les OP et les AG mettent à disposition leur savoir-faire et leur insertion dans les groupes de travail : elles doivent se faire reconnaître et admettre par les conductrices et par les ouvriers d'entretien. Parmi les critères objectifs qui définissent le profil des AG, on peut lire : « *Autorité naturelle, sens des contacts humains et de l'observation, sait s'organiser dans son travail et sait en rendre compte* ». Une ouvrière pilote témoigne : « *Elles sont recrutées par le chef du conditionnement (cadre) qui demande au contre-maître (AM), et au chef d'équipe (AM) leur avis. Et ce en fonction de leur aptitude à guider un groupe, de leur bonne connaissance des machines, de leur tenue, de leur sérieux, de leur assiduité* ». Une fois ces principes avancés (aptitude et ancienneté), ce qui semble prévaloir dans la sélection des OP, c'est la « cote d'amour » de la maîtrise à leur égard : critère implicite mais non dit officiellement. « *L'ancienneté doit jouer parce qu'elles sont toutes anciennes, mais ça dépend aussi du chef d'atelier, être dans ses petits papiers, la « cote d'amour » quoi !* » (OCM).

Cet arbitraire de la sélection-promotion des OP pèse d'autant plus que le poste d'OP est quasiment le seul poste intéressant (en indice et en variété de travail) que l'on peut espérer lorsqu'on est femme-ouvrière dans ces ateliers. En effet, pour les hommes, les postes qu'ils occupent de manutentionnaires, d'OS, d'OSQ sont le plus souvent des postes de transition vers la fabrication et/ou l'entretien (à la condition qu'ils aient un certain niveau de formation initiale CAP, BEP). Pour les femmes, les « carrières » de techniciennes d'entretien et d'agents de fabrication leur sont fermées (sous prétexte des contraintes des « 3 x 8 », de leur taux d'absentéisme, de la complexité du travail d'entretien, de la force physique qu'il nécessite parfois) ; dès lors, elles ne peuvent espérer qu'une progression indiciaire liée à la complexité des machines : passer de l'indice 135 à 145 à l'indice 155 et ensuite faire le saut vers le poste d'OP (indice 170) et tout à fait exceptionnellement de chef d'équipe ou d'AM. Cette filière en entonnoir explique en partie les attitudes de rejet et de marginalisation évoquées plus haut : la concurrence est sévère et le nombre d'élues limité. Le fait que la formation reconnue des pilotes soit quasiment nulle (il ne s'agit que d'une formation sur le tas, elles n'ont participé à aucun stage spécifique et n'ont aucun diplôme) accentue le sentiment que c'est l'arbitraire qui domine dans le choix des OP. Quant à considérer ce poste comme un tremplin vers la maîtrise, il semblerait en fait que ce créneau ne soit utilisé que

(15) Souvent sont choisies celles qui ont un « léger plus » en termes de compétences : soit parce qu'elles connaissent bien toutes les machines, soit parce qu'elles ont fait un stage au laboratoire...

par les quelques hommes qui suivent la filière OSQ→OP→AM (16) ; pour les femmes, le plus souvent le poste d'OP est le point terminal de leur carrière (17).

**

L'apparition de catégories intermédiaires entre la maîtrise et la main-d'œuvre ouvrière permet de combiner les exigences productives (en termes de fluidité et de qualité de la production) avec les aspirations et/ou les exigences relationnelles au travail (remodelage des modes de commandement, plus grande variété et souplesse dans la gestion des équipes au travail, perspective promotionnelle). Ces catégories fonctionnent comme un véritable *interface* (18) dans les collectifs de travail, elles en assurent la cohésion productive et sociale : à cheval entre la production, le dépannage, l'entretien, la gestion de la qualité et l'organisation, elles sont à même de socialiser les exigences parfois contradictoires des acteurs productifs. Cette position « interfacielle » est, pour le moment, beaucoup plus posée et vécue comme courroie de transmission de la hiérarchie que comme véritable carrefour des expériences et des exigences productives. Dès lors, cette nouvelle catégorie statutaire fractionne le collectif de travail et risque, à terme, d'empêcher une véritable socialisation des expériences et de la qualification collective en s'appropriant les bénéfices d'un élargissement des tâches et des responsabilités et, de ce fait, risque de freiner l'émergence d'une véritable recomposition du travail ouvrier dans le sens d'une polyvalence et d'une variété accrues.

Ainsi, depuis une dizaine d'années, certaines grandes entreprises des IAA tentent de remodeler l'espace de qualification afin de mieux le faire adhérer aux exigences de qualité et de flexibilité, on voit alors émerger de « nouvelles » catégories, qui en fait – et/ou au-delà des apparences – ne sont qu'un moyen limité de gérer la flexibilité « par un changement de l'identité de certains acteurs, plutôt que par une transformation des formes ou des règles du jeu ? » [15].

Jacques BRODA,
CRES-CNRS

(16) Bien que cette filière soit aussi remise en question, puisque seulement 40 % sont recrutés d'une façon interne (les maîtrises dans les IAA doivent de plus en plus avoir le niveau « Bac + 2 », DUT, BTS...).

(17) « Q : — Et l'avenir, comment le voyez-vous ?

R : — Je ne sais pas, toujours pareil, je pense...

Q : — Vous ne pensez pas à une promotion ?

R : — Il n'y en a plus de promotion, il n'y a rien d'autre, je ne crois pas qu'il y ait d'autres postes qui puissent se créer... des chefs d'équipe il y en a et notre chef d'équipe, il n'y a pas longtemps qu'il a été recruté celui-là » (OP).

(18) A partir d'une « ouverture » dans le champ des qualifications et de leurs positions « interfacielles », ces catégories assurent une partie de la gestion technico-économique de la production immédiate telle qu'elle est définie par Benjamin Coriat et Philippe Zarifian [14].

Bibliographie

- [1] Chamodot J., *Les assistants de gestion : rôle et place dans l'organisation du travail des ateliers de conditionnement*, Mémoire de stage en entreprise, Institut National du Travail, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Lyon, 1984, 84 p.
- [2] Dubois P., Monjardet D., *La division du travail dans l'industrie*, Groupe de Sociologie du Travail, CNRS, 1979, 627 p.
- [3] Merchiers J., « Genèse d'une classification dans l'industrie automobile », *Formation Emploi* n° 8, octobre-décembre 1984.
- [4] CEREQ, Répertoire français des emplois, *Les emplois types de la fabrication industrielle*, Cahier n° 12, tome 4 : *Les industries agro-alimentaires*, La Documentation Française, Paris, 1981, 150 p.
- [5] Boneu F., Henriot B., « Systèmes de formation et évolution des qualifications dans le cadre du développement des automatismes informatisés dans l'industrie laitière », *Association Travail et Formation*, décembre 1983, 99 p.
- [6] *Journal Officiel*, « Extension d'accords nationaux dans les IAA », La Documentation Française, 1976.
- [7] ANACT, *Formation et restructuration du travail dans une IAA*, Collection Formation et Conditions de Travail, 1982, 36 p.
- [8] Carantino S., « Des cercles de qualité qui tournent rond dans les IAA », *Agro-Industries* n° 11, octobre 1985.
- [9] Egli J., « Formation-Développement », *Le courrier de l'ADEP*, 1^{er} trimestre 1985, 28 p.
- [10] Zarifian Ph., « Qualification collective et automatisation : le cas de la sidérurgie », *Formation Emploi* n° 1, janvier-mars 1983.
- [11] Veltz P., « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du Travail* n° 1, 1986.
- [12] Lemoine P., Lichtenberger Y., « Technologie - Emploi - Travail », Rapport d'activité 1983-1985, MRES, Paris, 1986, 337 p.
- [13] Boneu F., « Pour une démarche concertée lors d'introduction d'automatismes informatisés dans l'industrie », in *L'évolution des systèmes de travail dans l'économie moderne*, CEREQ, Editions du CNRS, 1981, 288 p.
- [14] Coriat B., Zarifian Ph., « Automatisation : filières d'emploi et recomposition des catégories de main-d'œuvre », *Travail*, n° 8, juin 1985.
- [15] Maurice M., *La qualification comme rapport social. A propos de la qualification comme mise en forme du travail*, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 1984, 20 p.