HAL open science

Ouvriers et ouvrières : de la qualification au “ parcours professionnel ”

Louis-Marie Barnier

To cite this version:

Louis-Marie Barnier. Ouvriers et ouvrières : de la qualification au “ parcours professionnel ”. Des restructurations du travail à l’accompagnement vers l’emploi, Individualisation et responsabilisation, Septentrion, pp.87-100, 2015, 978-2-7574-0882-7. hal-03353880

HAL Id: hal-03353880

https://hal.science/hal-03353880v1

Submitted on 24 Sep 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ouvriers et ouvrières :
de la qualification au « parcours professionnel »

in R. Bouchared et M. Thibault, Des restructurations du travail à l'accompagnement vers l'emploi, Individualisation et responsabilisation, Septentrion 2015 p 87 – 100.

Louis-Marie Barnier

Ce texte est écrit en hommage à Dominique,
militant combatif et chaleureux,
qui m'a ouvert les portes de son monde.

La fermeture d'un centre industriel ici étudié, une usine de métallurgie de sous-traitance automobile, établit une rupture dans l'histoire des salariés de cette entreprise, majoritairement ouvriers et ouvrières. Cette petite entreprise de 320 salariés vivait au rythme de la qualification des ouvriers de la métallurgie, d'une attribution des positions suivant la division sexuelle du travail (les femmes classées comme Ouvrières Spécialisées mais possédant une grande qualification sur les machines qu'elles conduisaient, et les hommes ouvriers professionnels), mais aussi d'injonctions régulières de la part de la filière automobile pour instaurer de nouvelles organisations du travail et l'automatisation croissante de la production. Le modèle de la qualification ouvrière et de l'autonomie du groupe de production construisait traditionnellement le collectif de travail autour d'une idée : la valeur collective du travail est largement supérieure à la valeur de chacun.

A l'encontre de cette qualification source de rapport de force et à travers l'application successive de différentes méthodes de management (KANBAN, 5S, normes logistiques, etc.) (Durand 2004), est mise en œuvre dans l'usine observée une stratégie continue de déqualification et de contrôle du travail ouvrier. La délocalisation de la production peut ainsi être lue comme l'acte suprême dans cette dévalorisation par l'annonce de l'interchangeabilité mondiale des ouvriers. La disparition de leur monde industriel place les ouvriers et les ouvrières, suivant des modalités différentes, face à la disparition de leurs qualifications ouvrières, qui étaient porteuses d'une identité collective, et face à des choix de vie et d'emploi. Ils et elles deviennent responsables de leur "parcours professionnel". C'est cette mutation d'un groupe d'ouvriers et ouvrières, engagés dans une qualification stable, collective, envisagée comme immuable, vers l'instabilité du marché du travail, que nous vous invitons à suivre.

Ce groupe des ouvriers procède d'une longue construction. Car le travail est histoires : histoire de l'élaboration collective d'une qualification, histoire de parcours professionnels, histoire de ce groupe social qui porte toute cette construction. La fermeture de l'entreprise signifie rupture, rupture dans cette histoire, éclatement de ce groupe social. Les protagonistes : des salariés, au début une collaboration dans l'entreprise, des liens qui se tissent, des rencontres, et, une vie sociale et familiale construite par de multiples temps collectifs. Le lieu : une vallée joignant Grenoble et Chambéry, au cœur d'un paysage où les hauteurs enneigées des montagnes défient les petits villages ouvriers de la vallée. L'épisode : le refus de la décision de fermeture prise par un groupe financier américain. Le groupe social se constitue, comme collectif de travail puis peu à peu comme collectif portant un projet, celui de sauver l'emploi dans l'entreprise (ce que nous ne traiterons pas ici). Les identités, comme processus de reconnaissance dans un groupe (De Bonnafos, 1990), se transforment… jusqu'à

l'émiettement du groupe social lors de la fermeture de l'entreprise. Cette nouvelle configuration ouvre à une redéfinition identitaire autour d'un destin. L'identité de ces ouvriers et ouvrières se jouaient sur les rapports construits au cours de milliers d'heures de production passées en commun, de ces « petits riens » qui font la vie en commun, de ces moments clandestins où se construit le collectif (Hatzfeld 2002) et qui forgent l'identité collective. Elle se jouait aussi sur un autre versant de la vie ouvrière à l'extérieur de l'entreprise. Une classe sociale n'est pas que production, elle est vie sociale. « L'espace ouvrier » (Verret, 1978) rejoint les « habitus de classe » (Bourdieu, 1979) pour consacrer l'existence d'un groupe social spécifique. Le rapport de production y joue un rôle central, les ouvriers de la vallée se définissant à partir de leur participation à ces petites entreprises qui jalonnent la vallée.

Cette identité collective rejoint un autre paramètre : la qualification, cet ensemble de connaissances et de savoir-faire, y compris sociaux, issu de l'expérience professionnelle et de la formation initiale, validé socialement que ce soit par les pairs, les classifications, ou dans le cadre de l'organisation du travail, mais toujours dans un cadre collectif. Cette construction sociale recoupe des données aussi bien biographiques que sociales, individuelles que collectives. Elle relie les deux pôles de la définition de la qualification, les qualités exigées par le travail et les qualités propres attachées à la personne, aux valeurs sans cesse redéfinies dans les configurations sociales et conduisant à une hiérarchisation sociale des tâches et des qualités attachées (Eyraud, Rozenblatt, 1974). La qualification s'exprime comme « un rapport entre certaines opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale » (Naville, 1956, p. 129). La difficulté est de considérer cet écheveau de la qualification dans sa construction diachronique. Les « hiérarchies de qualifications » répondent à « des jugements de considération, de prestige, de statut, d'avantages divers » (idem, p. 61) qui varient dans le temps. Le statut du travail manuel est au centre de cette évolution, voire de cette dévaluation du travail ouvrier[1]. La trame discursive de ce texte correspond à un choix : articuler des cadres sociaux d'identification, déterminés par les institutions sociales, avec la représentation subjective qui lui est liée et qui ressort comme largement déterminée par celles-ci (Dubar, 1998).

Histoire et qualifications sont ici confrontées à une rupture, la fermeture de l'entreprise. À ce qui paraîtrait comme une remise en cause de tout lien entre ces salariés, de toute capacité de penser ces ex-salariés autrement que comme chômeurs et éléments surnuméraires de la classe ouvrière, l'idéologie néolibérale nous oppose un schéma positif : le « parcours professionnel ». Dans cette vision dynamique, le salarié licencié est invité à reconsidérer son histoire professionnelle comme une suite d'événements qui tous doivent l'enrichir. « Rebondir » devient le maître-mot au sein d'un « parcours professionnel », notion qui devient omniprésente. Celui-ci est caractérisé par « une multiplicité de statuts (salarié, chômeur, stagiaire de la formation professionnelle, indépendant, bénévole) au risque d'une discontinuité des droits sociaux[2] ». La Commission européenne défend la « fléxisécurité », basée sur des « stratégies générales visant à améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises, y compris la mobilité de la main d'œuvre.[3] » Comme le dit le rapport du COE déjà cité, « il s'agit à la fois de donner davantage de souplesse aux entreprises par une réforme du droit du travail en contrepartie de sécurités pour les salariés, grâce à un service public de l'emploi efficace ou des dispositifs de formation développés qui leur permette de

1 Nous prenons le terme d'ouvrier au sens le plus strict des classifications professionnelles, et non d'une reconnaissance sociale qui a pu se traduire par le terme de classe ouvrière, englobant par la suite tout le salariat.

2 Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), Rapport d'étape sur la sécurisation et la dynamisation des parcours professionnels, 2006.

3 Commission européenne, Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité : concrétiser les priorités de la stratégie européenne pour l'emploi, Rapport conjoint sur l'emploi 2005/2006, Bruxelles, 2006.

maintenir leur employabilité. » L'enjeu devient ainsi de définir « les fondements d'un parcours maîtrisé » définissant « une nouvelle philosophie du rapport de chacun au travail[4] ».

Encadré méthodologique :

L'enquête ethnographique présentée ici a eu lieu entre 2008 et 2011. Le projet est issu d'un contact entre un syndicaliste de l'entreprise, Dominique Rousseau, décédé depuis d'une maladie professionnelle, et un sociologue du travail, repris ensuite par la section syndicale CGT de l'entreprise pour en faire un projet collectif qui s'est poursuivi sur plusieurs années. Cinq longs entretiens avec les syndicalistes de l'entreprise, âgés entre 40 et 60 ans, ont été effectués et / ou transcrits par Chloé, étudiante et fille d'un des syndicalistes (qu'elle en soit ici remerciée), ainsi qu'une rencontre avec deux jeunes eux-mêmes enfants de salariés de l'entreprise et un syndicaliste de la région. Ils se sont enrichis à travers des rencontres nombreuses et répétées avec d'autres habitants de la vallée, ainsi que la visite du site dans un de ses derniers mois d'activité. La proximité rendue possible par ce travail de longue haleine a permis de lever de nombreux obstacles, hormis celui de la publication de l'étude elle-même.

Nous proposons d'étudier dans un premier temps l'inscription des salariés de Tyco dans ce parcours comme la suite d'une longue série d'actes de dévalorisation du travail au sein d'une entreprise marquée par son statut de sous-traitant automobile. Nous verrons dans une seconde partie comment les qualifications des salariés concernés se trouvent ainsi redéfinies, que ce soit la qualification masculine, la qualification féminine ou une certaine qualification collective qu'il faudra définir. Enfin dans une troisième partie, nous envisagerons comment les salariés hommes et femmes se tournent vers la vallée, cadre de vie sociale et professionnelle, pour y trouver un sens à leur « parcours ».

Sous-traitant automobile : une histoire du contrôle des qualifications

Une petite entreprise – petite seulement à l'échelon français (1000 salariés en France, 100 000 dans le monde) – forme la toile de fond de notre texte. Tyco est une multinationale spécialisée dans les connecteurs électriques, liée directement aux équipementiers automobiles et autres équipements ménagers et informatiques. Le site qui nous intéresse rassemble 320 salariés dans le Grésivaudan, une vallée proche de Grenoble. La qualification des salariés relève des caractéristiques des filières d'équipementiers automobiles (Gorgeu, Mathieu, 2008), marquées par la segmentation des emplois et l'exigence de polyvalence et poly-compétence. Mais les filières de Tyco démontrent une certaine résistance par rapport à ce modèle. Il y a ainsi peu d'intérimaires sur le site de Chapareillan et la production repose sur un ensemble de salariés très qualifiés. Peut-être est-ce justement cet atypisme qui explique la capacité de réaction des salariés de cette entreprise. L'entreprise s'inscrit dans un réseau de relations économiques qui la rend dépendante des équipementiers de la filière automobile, lesquels ont décidé dans la dernière période de délocaliser une grande partie de leur production hors de France.

Le site considéré a lui-même une histoire industrielle. La première usine installée en 1963 est une entreprise familiale qui effectue, avec un haut savoir technologique, la découpe et l'emboutissage de pièces de vélo. L'organisation du travail y est marquée par la centralité de la figure de l'ouvrier professionnel. L'usine passe à la production de connecteurs électriques et s'inscrit alors dans l'histoire de cette filière, d'abord pour l'électroménager puis, de façon progressive, l'automobile. La rationalisation de cette filière dans les années 1980 se traduit par la concentration de grands équipementiers, interlocuteurs directs des constructeurs automobile, lesquels organisent directement la production de leurs divers sous-traitants.

Après une fusion en 1989, l'usine de Chapareillan se modernise, intègre les filières d'injection

4 E. Arnoult-Brill, *La sécurisation des parcours professionnels*, Avis et rapport du CES, 2007.

plastique et atteint 370 salariés. L'entreprise maîtrise plusieurs technologies principales : l'alliage des métaux pour la fabrication des composants, le traitement de surface concernant le revêtement des composants, l'outillage intégrant la maintenance des outils de découpe pour la production. Elle mêle la production de cosses métalliques, l'injection plastique, l'assemblage et maîtrise ainsi la fabrication complète de faisceaux électriques pour les chaînes de montage de voitures pour lesquelles elle produit exclusivement et directement.

Les constructeurs automobiles exigent une adaptation permanente à leurs objectifs. Ils imposent dans les années 1990 le flux tendu, déjà instauré dans toute la filière depuis 10 ans. C'est d'autant plus impératif que le site de Chapareillan est équipementier de rang 1 (il sert directement les usines de construction automobile). Les bureaux d'étude sont directement en relation avec les demandes des constructeurs. Pour mettre en place le « juste-à-temps », de nouvelles méthodes sont appliquées, inspirées de Toyota : *Kaisen*, *Kanban*, 5S.

Le *Kanban* organise la production en fonction de la demande client et du niveau des stocks. Ce système est géré par les salariés eux-mêmes en temps réel. Un *kanban* est une simple fiche cartonnée (elles étaient rouges à Tyco avec le numéro de référence de la pièce fabriquée) que l'on fixe sur les bacs ou les conteneurs de pièces dans une ligne d'assemblage ou une zone de stockage et qui permet de contrôler l'état des stocks. Le système *Kaisen* vise à l'amélioration continue basée sur un processus participatif, pour chasser ensemble les gaspillages ou les temps morts de production. Un de ces groupes avait constaté à Tyco que les presses de découpe étaient sales et que cela nuisait à la qualité des produits fabriqués. Il a été décidé que les opérateurs balaieraient tous les jours autour de la presse de découpe. Le balai et la pelle devaient être rangés à un emplacement déterminé, avec une étiquette « Balai ».

La fonction du *5S* s'exerce dans le cadre d'un management plus participatif. Il implique la mise en ordre de l'atelier. Ces tâches sont déléguées aux échelons inférieurs, souvent jusqu'aux exécutants, repositionnant alors le rôle du manager sur les tâches suivantes : déléguer, gérer, motiver et développer. L'application du juste-à-temps dans les années 1990 fait reposer sur les équipementiers automobiles les contraintes du système, réduisant les marges de manœuvre de l'entreprise. Ce modèle d'organisation complète la division taylorienne du travail. Il vise à réduire les temps de latence dans le procès de travail, à l'origine des multiples arrangements. Les *5S* amènent les salariés à respecter l'ordre qui précède l'ordre social dans l'atelier. Amené avec le juste-à-temps, le *Kanban* complète la pression individuelle sur les salariés. Les modes de coopération ont été ainsi marqués par les systèmes normatifs qui visent à rationaliser les rapports sociaux dans l'entreprise, sous couvert de ratios encadrant au plus près la production. L'autonomie des salariés se réduit d'autant.

En 1996, après un rachat par une nouvelle entreprise de progiciel, le site de Chapareillan fait l'objet d'un programme d'intensification du travail, par renforcement du service de Qualité, du département technique et du système informatique. C'est l'ère du 'zéro défaut' à tout niveau, aucun salarié n'a le droit à l'erreur. Le « zéro défaut » se mesure pour la production en « ppm » (pièces mauvaises par millions de pièces fabriquées). Ce sont les constructeurs qui fixent le niveau de « ppm ». Au cours des années, le niveau acceptable de défaut s'est extrêmement réduit, passant au ratio d'une pièce sur un milliard. Si un client trouve un taux supérieur de pièces défectueuses, il est en droit de retourner toute la commande. Une procédure interne de vérification est instituée parallèlement. Les opératrices responsables de ce tri travaillent sous la pression du « zéro défaut ». L'état de concentration atteint là son paroxysme pour ces contrôleuses. Le zéro défaut s'inscrit aussi dans les objectifs fixés à chaque salarié-e lors des entretiens individuels annuels. Une part importante des augmentations de salaire est basée sur ce système d'évaluation.

En 2001, le rachat et l'absorption par Tyco annoncent l'inscription dans la mondialisation. Celle-ci se traduit immédiatement par une exigence de rentabilité du capital investi qui conduit à des rationalisations de grande ampleur dans toute la filière de production de connecteurs. Les usines qui approvisionnaient en connecteurs la filière automobile française, Molex puis Tyco, annoncent leur fermeture.

Le groupe ouvrier : une histoire fluide et continue

Cette première histoire industrielle en rencontre une seconde, celle d'un groupe social : les ouvriers. Leur histoire est indémêlable, bien sûr, de celle du site lui-même, certains ayant été employés depuis des dizaines d'années dans les mêmes locaux. Tourneurs, fraiseurs, conducteurs de machine-outil, une première histoire, masculine, est portée les métiers traditionnels des ouvriers qualifiés. Une seconde histoire s'y entremêle, concernant davantage les femmes, celle des métiers dits non qualifiés, catégorie sociale qui restreint singulièrement, comme nous allons le voir, la lecture de leur activité.

Les équipementiers de l'automobile ne peuvent être assimilés à de simples sous-traitants effectuant des tâches prescrites par le donneur d'ordre que serait le constructeur automobile (Gorgeu, Mathieu, 1984). Cette filière a gardé la maîtrise technologique de sa production. L'histoire industrielle de Tyco telle que décrite au début de ce texte le montre bien, tout comme les entretiens effectués avec les salariés : le travail des « Tyco » n'est pas un travail déqualifié.

> Julien : « *J'étais rectifieur, je travaillais à l'outillage, je faisais des poinçons et des matrices pour les outils de découpe, je faisais du neuf ou de la réparation. Moi c'était manuel. Tous ceux qui ont besoin de pièces viennent me voir. Quand le bureau d'étude avait besoin d'une pièce, ils venaient me voir, soit pour refaire à neuf une pièce, soit pour les dépanner parce que l'outil est arrêté en attente de la pièce. Je travaillais avec des calques. Ils étaient dépendants de moi. Dans un outil de découpe, il y a des éléments qui coupent la bande, ces éléments cassent ou s'usent, il faut les refaire. Des fois il y avait des éléments qui faisaient des formes, il fallait les retailler parce qu'ils s'usaient. Il fallait refaire des poinçons et des matrices. Il fallait rester sur le profil parce qu'il y avait des profils, un poinçon a des bosses, des fois des pentes, des rayons.* »

Julien représente la figure de l'ouvrier très qualifié, possédant la connaissance de la « rectification », travail qui relève de « l'œuvre » dont nous parle Hannah Arendt (1961) plutôt que de la production en série. Les hommes sont en possession de qualifications rares sur le marché du travail. Leur recrutement se fait donc dans le cadre d'un marché national de l'emploi. Les parcours nationaux sont fréquents, comme celui de Dominique, ajusteur, qui aboutit dans le Grésivaudan après plusieurs emplois et sans attache a priori dans cette région.

Dès son origine, l'entreprise fonctionne sur un modèle paternaliste, les ouvriers qualifiés sont recrutés pour participer à l'élaboration et la fabrication de pièces mécaniques, dans un registre qui relève souvent encore de pratiques professionnelles artisanales. L'ouverture progressive de la société d'origine vers un marché national puis mondial, s'accompagne d'une évolution de l'organisation du travail vers des modèles de plus en plus « modernes ». Cette évolution est complétée par une évolution similaire de la composition sociale de l'usine de Chapareillan. Les zones d'autonomie ouvrière possédaient de multiples facettes, telles que la gestion autonome du temps de préparation et d'usinage, la connaissance du fonctionnement des machines, et la capacité de la réparer, le mode de coordination avec les autres salariés. « *Quand le gars amenait une pièce urgente, il fallait la faire, il fallait pas mettre 2 heures*» (Julien). Ces zones d'autonomie dans le travail sont peu à peu réduites par l'extension de la robotisation dans l'usine et les nouvelles formes d'organisation.

Parallèlement à cette première histoire de la qualification ouvrière, s'organise un second récit de la qualification, celui des femmes employées par cette usine. Celles-ci fournissent la main d'œuvre dite non-qualifiée à qui il est fait appel dès l'origine de la production de masse pour l'industrie. Dans les années 1990, la mécanisation de la production relève d'une injonction des constructeurs automobiles. Si la filière automobile laisse les équipementiers autonomes quant à leurs choix technologiques et à la conception et la mise en œuvre des équipements, elle impose néanmoins des normes de rentabilité importantes, obligeant à l'automatisation de nombreux segments de production. Ces machines automatiques sont capables de débiter des milliers de pièces à la minute.

Une grande partie de la production est donc complètement automatisée. Ces mêmes salariées peuvent alors devenir conductrices de machines automatiques, sans que leur qualification ne soit davantage reconnue. Ces grands automates, de plusieurs mètres de long, peuvent gérer simultanément plusieurs opérations de découpe, d'emboutissage. Les ouvrières doivent signaler voire même souvent intervenir elles-mêmes pour régler, réparer ces machines. Une ouvrière rencontrée racontait comment, dans les premiers jours suivant l'annonce de la fermeture, elle provoquait des pannes indécelables… Ces femmes acquièrent ainsi peu à peu une qualification non reconnue. « L'intense socialisation professionnelle » notée par Manuella Roupnel (2005) associe des compétences multi-produits, une grande adaptabilité et de l'autonomie dans le travail pour ces ouvrières dont elle analyse le travail chez Moulinex.

Mais parallèlement à cette production de quantité, l'expansion du juste-à-temps imposé par le fonctionnement en flux tendu des chaînes automobiles s'applique à l'usine de Chapareillan. Pour certains segments de production, l'adaptation rapide à une demande sans s'appuyer sur des stocks, ainsi qu'un plus faible nombre de pièces exigé par les constructeurs, amène l'entreprise à préférer des machines semi-automatiques. Il faut alors alimenter manuellement ces machines qui fonctionnent à un rythme moindre, mais de façon continue. Ce sont majoritairement des femmes, dites assembleuses, et considérées sans qualification, qui assurent cette fonction.

« *J'ai tourné un peu dans l'atelier mais sur des machines semi automatiques d'assemblage, des mouvements répétitifs, pas très intéressants mais qui te font mal au bras, au dos, partout au bout d'un moment* » (Nicole, 56 ans). Ces ouvrières remplacent l'automate pour une part du fonctionnement de la machine et positionnent par exemple des blocs en plastique sur un petit rail, permettant à l'automate d'y sertir des cosses. Tels des robots, elles répètent le même geste à l'infini, comme cette image du « balancier », nom donné aux presses manuelles. Chloé, 20 ans, fille d'un ouvrier tourneur de la même usine :

> Chloé : « *J'ai travaillé en intérim deux semaines à faire de l'assemblage sur des disjoncteurs. On assemblait deux petites pièces qu'on mettait dans une boîte et on faisait ça toute la journée. On devait être 5 ou 6 femmes qui travaillaient sur plusieurs postes collés entre eux. Du coup, on se relayait toutes les heures ou toutes les 2 heures pour changer un peu de mouvement. À chaque poste on assemblait deux pièces. Après le premier poste, la pièce allait sur le deuxième poste où on l'assemblait avec une autre pièce qui allait au troisième poste, etc.* ».

Comme le remarque une autre jeune femme, intervenant dans l'interview : « *On dirait presque comme un robot.* » Ces femmes deviennent « l'appendice de la machine » qu'évoquait Marx 100 ans auparavant : « *L'ouvrier parcellaire transforme son corps tout entier en organe exclusif et automatique de la seule et même opération simple, exécutée par lui sa vie durant*[5] ». Les femmes sont donc souvent recrutées sans l'exigence de qualification professionnelle directement autour de l'usine. Elles sont elles-mêmes issues de familles

5 Cf. K. Marx, *le Capital* T. 1 chapitre XIV, Ed. Sociales, 1977, p. 248.

ouvrières de la vallée.

Nicole : « *À 15 ans mon père m'a foutue au boulot, j'ai atterri en usine, ça fait qu'après tu te remets pas trop en question, à l'époque tu sais, on ne cherchait pas trop à comprendre. Après j'ai divorcé, j'étais toute seule avec ma gosse, donc l'essentiel c'était de gagner la croûte donc je prenais ce qui me tombait sous la main, je n'ai pas cherché à évoluer sur autre chose* ». Il est même courant que plusieurs personnes de la même famille s'y croisent. Aurore (20 ans) : « *Il y a la découpe où sont mon père et le sien. Mon père faisait le même geste. Quand la machine était en panne, il essayait de la réparer. Après il y a ceux qui sont à l'outillage, là où il y a ma tante. C'est un autre geste mais c'est pareil, elle le répète au fur et à mesure.* »

Enfin, un ensemble de salariés manutentionnaires approvisionnent les machines de la matière première importante nécessaire à ces production, avec des rouleaux de métal divers de plusieurs centaines de kilos. Les pièces usinées doivent aussi être empaquetées et chargées sur les camions.

Cette présentation permet de briser une image d'Épinal qui assimile trop facilement les petites entreprises de province à des usines rassemblant des ouvriers non qualifiés, proches encore du milieu paysan (une des femmes participe d'ailleurs à l'exploitation vigneronne de son mari). Toute l'histoire de Tyco exprime au contraire la construction lente et progressive d'une qualification, à la fois portée par des salariés, hommes ou femmes, amenant leur savoir, et l'émulsion commune de ces différentes expériences entre elles, ajoutant un savoir particulier propre à cette histoire. Cette qualification collective, acquise à travers l'art de travailler ensemble, rassemble la connaissance des processus de production et des repères sociaux dans l'entreprise, et la capacité sociale de s'appuyer sur le collectif. Elle comprend la capacité de comprendre le travail de l'autre, les exigences collectives (souvent managériales) auxquelles il répond, les normes professionnelles structurant chaque métier, mais aussi les propres capacités de chacun à répondre à la demande sociale permanente que représente le travail collectif. Nul doute qu'à ce moment, les réseaux familiaux ou amicaux sont essentiels, d'autant plus quand il s'agit de demander une disponibilité particulière pour un service à la limite de l'heure de départ ou un assemblage particulier « hors normes ». Elle est générée par ce mode informel d'organisation du travail que seul peut créer une longue habitude de travailler ensemble. C'est cette capacité collective qui porte le « sentiment de détenir collectivement une véritable compétence » que note D. Linhart (2005).

Cette expérience collective est l'expression de cette dépossession de la qualification individuelle notée par Marx, caractéristique de l'entreprise industrielle moderne, qui aliène la connaissance ouvrière et lui substitue une connaissance organisationnelle qui se cristallise dans le capital lui-même : « *Ce que les ouvriers parcellaires perdent se concentre en face d'eux dans le capital » (Marx, 1977, p. 262).* Et la disparition de l'usine annonce une disparition identique de ce savoir collectif. Effet des 5S, Kamban, toutes ces méthodes managériales exposées au début de ce chapitre mettent l'accent sur cette qualification collective plutôt que sur la qualification individuelle, insistant sur le comportement des salariés, voire leur « morale ». Ces éléments participent d'une dévalorisation du travail collectif et individuel des salariés de cette usine, fragilisant d'autant les salariés concernés.

Qu'elles soient masculines, féminines ou collectives ces formes de qualification se trouvent remises en question lors de la fermeture de l'entreprise. Mais comment peut-on supprimer des emplois au nom de leur déqualification, alors même que ce travail reposait sur cette qualification ? Nous proposons de considérer l'annonce de la fermeture de l'entreprise comme la finalisation d'un processus de déqualification engagé des années auparavant, processus portant autant sur l'organisation du travail que sur la définition des objectifs de la production du site de Chapareillan. C'est alors la qualification de la personne qui prend le pas sur la

question de l'emploi ou du travail. Ou du moins celle dont le salarié peut se prévaloir dans la vallée.

La vallée : l'histoire territoriale

Troisième histoire enchevêtrée aux deux premières histoires de l'entreprise et des qualifications, la vallée du Grésivaudan structure la vie sociale et industrielle de ses habitants. Septembre 2009, le tournoi annuel de pétanque organisé par l'Union locale CGT du Grésivaudan bat son plein. Une centaine de personnes, que l'on pressent d'origine ouvrière, discutent, rient, jouent aussi. L'équipe de Tyco discute avec d'autres participants, ils sont peu engagés dans ce tournoi : comme le dit Marc, son esprit rebelle et « rigolard » est mal venu dans ce tournoi si sérieux. On échange sur les dernières nouvelles de l'entreprise, sur les anciens collègues de Tyco. L'entreprise est presque fermée, une partie des collègues sont déjà dispersés, chacun essaie de s'en tirer avec ses propres solutions. On prend conscience ainsi qu'une vallée, c'est un microcosme social vécu différemment suivant les parcours de chacun.

Une camarade infirmière raconte comment elle était partie de la vallée pour ses études à Grenoble, comme les autres jeunes filles. Et au retour, son frère, resté sur place pour ses études en lycée professionnel, la présentait en disant : « *Rappelez-vous, c'est ma sœur* ». Le parcours scolaire des femmes les amène dans des lieux plus ouverts sur l'extérieur de la vallée, pour les ramener ensuite à des emplois moins qualifiés et moins reconnus que les hommes qui n'ont pas bougé. Là encore, hommes et femmes vivent des parcours d'insertion différents puis se rejoignent dans un lieu de vie commun. La notion de « parcours » n'est pas univoque…

> Pierre (secrétaire de l'Union locale CGT) : « *C'était une vallée un peu protégée parce qu'il y avait des industries traditionnelles, implantées depuis des années et des années. Dans ce cas, ça rayonne de partout. L'entreprise crée un lien social dans l'entreprise elle même mais aussi avec les salariés des entreprises sous-traitantes* ».

La vallée est ici vécue comme une représentation métaphorique du collectif de travail. « La classe ouvrière n'est plus une évidence » (Beaud, Pialoux, 1999, p.418), mais se reconstruit un « monde du travail » qui s'identifie par ses vêtements, ses habitudes culturelles, son mode de vie et d'habitat.

L'incertitude au centre du « parcours professionnel »

De l'identité professionnelle, il ne subsiste qu'une histoire, individuelle et collective. L'individu doit lui substituer une nouvelle image de lui-même, valorisant la succession d'emplois comme autant d'étapes dans un parcours. La cellule de reclassement est le lieu qui cristallise ces transferts. Les types de qualification que représentent le diplôme et l'expérience professionnelle (dans ses dimensions individuelle et collective) se trouvent différemment sollicités. Le diplôme est sans doute l'élément le plus fragilisé : les tourneurs, fraiseurs, ajusteurs, ces diplômes qui définissaient les métiers d'élite de la classe ouvrière disparaissent avec les machines-outils et la production industrielle qui les portaient. Les salariés licenciés font une première découverte à leur sortie de l'usine, la transformation du monde industriel, sans que dans leur microcosme de leur collectif préservé ils l'aient pressentie.

> Jacques, 45 ans : « *J'ai été à la cellule de reclassement, j'ai dit que j'étais rectifieur, j'ai expliqué, ils ont mis mon curriculum sur leur site puis j'ai regardé les offres d'emploi. Il n'y en a pas. Ca n'existe plus rectifieur, c'est un métier qui a disparu* ». Comme le dit Julien, ces métiers n'existent plus : « *Tu a appris un métier, tu sais le faire, tu veux le faire et ça n'existe pas alors...* ».

L'importance donnée au diplôme comme équivalent général de connaissance et support

constitutif de métiers particuliers, mécanisme propre à l'histoire française, trouve ici un écho négatif certain. Ce diplôme est souvent présenté comme la garantie, au sein de parcours tumultueux, de la valorisation des acquis antérieurs. Pourtant la cristallisation que représente le diplôme, à un moment donné, du rapport entre qualification reconnue, savoir mobilisable et fonction dans une organisation du travail donnée, peut se trouver décalée par rapport à une organisation du travail et des savoirs différents (Barnier, 2005).

Il reste donc l'expérience professionnelle prise au sens le plus concret : l'habitude de traiter la matière, de lui imposer un fonctionnement, le rapport à l'outil pour y parvenir. Vient donc la question centrale de la reconversion. Julien : « *Moi j'ai trouvé un stage, CAP d'installateur thermique dans les chauffages, je me suis dit que l'industrie, c'est cuit. Si c'est pour se retrouver au chômage dans 2 ans parce qu'ils vont à l'étranger... Il faut faire des trucs dans l'artisanat, maintenant* ». Et c'est vers l'installation de pompes à chaleur qu'il pense s'orienter, dans l'espoir d'utiliser sa pratique industrielle. Pourtant l'artisanat et le bâtiment, les formations proposées à des salariés en reconversion sont saturées, les listes d'attente pleines pour deux ans : « *C'était une réunion, on s'est dit on va être tout seul, on était 30 ! Tous les gens se renseignent !* » Et à nouveau se profile l'injonction de mobilité, caractéristique de l'emploi masculin : « *Ils nous ont dit qu'il fallait peut-être aller voir dans le Nord de la France* ».

Pour les femmes, la confrontation au marché du travail se passe différemment dans cette vallée. L'itinéraire d'une ouvrière racontée par sa fille montre cette stabilité géographique antérieure. Aurore (20 ans) : « *Ma mère est préparatrice de commande de médicaments. Cela ne fait que 2 ans qu'elle y travaille parce qu'elle aussi a été licenciée d'une usine de maillot de bain qui a fermé. Elle a été au chômage pendant quelque temps mais il fallait qu'elle travaille, elle s'en foutait où, mais il fallait qu'elle travaille. Elle a trouvé assez rapidement* ». Mais l'emploi de la vallée garantit une stabilité de l'emploi, du moins dans cette période antérieure : « *La plupart de ses anciennes collègues ont retrouvé du boulot, pas toutes dans une usine. »*

Pour Nicole, l'exclusion de l'entreprise correspond au moment où elle peut envisager de quitter une activité salariée : « Moi, ça fait 41 ans que je travaille en usine... Mais je suis trop jeune pour aller à la retraite et je suis trop vieille pour aller travailler parce qu'à 56 ans où est-ce que tu veux qu'ils me prennent ? Ça fait 41 ans que je bosse alors je suis saturée. » C'est alors la vie personnelle, notamment à travers la famille, qui prend le dessus : « Je vais profiter de mes petits enfants qui ont 6 ans et 4 ans. Je me dis que ma fille peut aller travailler tranquille, moi je garde les gosses. J'ai envie d'aller faire un peu de la montagne, penser à moi. » Et les stigmates laissés par une vie d'ouvrière sont là, se rappelant à chaque instant : « Je n'en peux plus. J'ai des problèmes de névralgies cervico-brachiales, mal dans les bras, dans le dos. Des fois, je reste deux heures sur la machine, après je ne sais plus comment me mettre ; la nuit tu ne sais même pas comment te mettre pour dormir, ça fait mal. »

Le parcours est caractéristique de cette autre dimension de la qualification sociale, à coté des qualifications individuelles cristallisées dans le diplôme et de la qualification collective déjà évoquée. Mais loin d'être un parcours linéaire à l'expérience cumulative tel que le met en scène l'idéologie libérale, il représente le passage pour le salarié entre univers aux temporalités différentes. Le temps long de l'expérience collective, le temps antérieur cristallisé dans le diplôme, le temps fluide du marché de l'emploi : ces temps différents cohabitent dans la vallée depuis des décennies sans se confronter réellement… jusqu'à la fermeture de l'entreprise.

L'impossibilité de faire valoir l'expérience professionnelle dans un métier traditionnel rejoint l'inadaptation d'une qualification reposant largement sur le travail collectif. Car, autre

dimension à prendre en compte, la fermeture de l'usine n'est pas un phénomène isolé, la désindustrialisation frappe de nombreux secteurs : « *Sur Pontcharra il n'y a plus rien. Tu n'as qu'à voir : il y avait Jamet qui faisait des caravanes pliantes à l'époque, il y avait Fleuret qui faisait des portes et des fenêtres, il y a Bernard qui a fermé il n'y a pas longtemps, les papeteries aussi, donc il ne reste plus rien. Sur Pontcharra, il y a 7 000 habitants. La plupart travaillaient là, il n'y a plus de boulot* » (Julien). Les perspectives d'avenir s'assombrissent, renvoyant chacun à une histoire qui devient itinéraire personnel.

Le cadre marchand s'impose alors à travers la notion de « marché du travail » : chacun se trouve pesé à l'aune de ce qu'il peut apporter dans un contexte productif qui a changé par rapport au moment de son entrée dans l'entreprise. L'entreprise assurait la reconnaissance du travail sur un mode statutaire : la qualification cristallisée dans la grille d'emploi, reconnue par les pairs, inscrite dans une organisation collective du travail, ne demandait pas à être revalidée ni « pesée ». Leur valeur était construite « dans le cadre de l'informel, de l'ombre, du collectif installé dans la durée » (Linhart, 2005). A cette certitude de l'histoire collective se substitue l'incertitude des histoires individuelles. Chacun est ainsi renvoyé à ses insuffisances, que le collectif comblait ou masquait en même temps qu'il intégrait l'apport différencié de chacun. Comme l'exprimait dès 1998 le CNPF, « bien entendu le salarié ne peut porter seul la responsabilité de la gestion et du développement de ses compétences puisqu'il évolue dans un environnement dont il n'a, la plupart du temps, pas la maîtrise. Néanmoins, dans le contexte actuel, c'est un véritable devoir de gestion qui lui incombe[6] ».

Conclusion

Les salariés rencontrés tout au long de cette étude ressentent vivement ce changement de paradigme que marque le basculement des salariés de Tyco vers le « marché » du travail. L'entreprise représentait un lieu marqué par la continuité. Les efforts de rationalisation du travail, qu'ils portent sur les aspects collectifs, individuels ou même moraux, s'inscrivaient dans la durée. Le salarié construisait sa qualification, avec ses parts d'ombre et de reconnaissance mutuelle, dans la durée du collectif de travail. La référence à l'histoire de l'entreprise, des qualifications, de la vallée, renvoie à cette continuité de l'identité professionnelle. La fermeture de l'entreprise amène les salariés à considérer leur vie sociale et professionnelle comme un tout indissociable.

Mettre un mot sur cette nouvelle configuration participe de sa construction. A. Supiot (2004, p.294) suggère ainsi que l'exigence de sécurité individuelle soit repensée « face à un aléa devenu omniprésent compte tenu de l'accroissement inéluctable de l'incertitude ». Pour cet auteur, au modèle du collectif stable de travail qu'organisait le fordisme se substituent « des processus de coordination d'individus mobiles » (idem, p.55). La fermeture d'entreprise se traduit ainsi par toute une relecture du processus antérieur de production, où la construction de cette « qualification collective » n'est considérée que dans sa part incorporée dans les qualifications individuelles, la rationalisation devient processus de dévalorisation. L'entreprise constituait le cadre du rapport collectif au travail, c'est ici un rapport social à l'emploi qui se bâtit. Ce nouveau type de rapport n'est plus basé sur la solidarité comme l'ancien modèle, ni sur une concurrence entre les salariés comme voudrait le faire croire la notion de « marché » du travail, mais plutôt comme le renvoi de chacun à son propre itinéraire…

La transition professionnelle a pour enjeu le transfert de qualification de cette ancienne vie à une nouvelle, supposée, espérée, crainte. Chacun est alors invité à « trouver des passerelles entre une expérience qui n'est plus présente et un avenir à construire, oublier un passé significatif pour un avenir incertain » (Mazade, 2009). Cette « injonction biographique » invite chacun à « faire de son passé un tremplin » (idem). La reconstruction en termes de

6 CNPF, *Objectif compétences*, Journées internationales de Deauville sur la formation professionnelle, 1998.

compétences de l'expérience professionnelle, au détriment de la qualification reconnue par les pairs à travers un classement social, trouve ici sa continuité : il faut devenir 'employable' (Barnier et alii, 2014). « l'employabilité des travailleurs et non leur emploi » (Higelé, 2011) devient alors l'enjeu premier de la sécurisation des parcours professionnels. Comme le dit l'étude de la DARES, « les ruptures subies d'emploi dans le cadre de restructurations accompagnées de plans sociaux conduisent majoritairement les populations étudiées vers des parcours professionnels durablement chaotiques » (Beaujollin-Bellet, Bobbio, Moulin, 2009).

C'est au niveau du contexte territorial qu'il faut en chercher le prolongement. L'objet même de la lutte se transforme, porté par ce groupe social plus large. Il ne s'agit plus seulement de défendre les 320 emplois de Tyco, mais le droit à l'existence de ce groupe social des ouvriers. L'emploi s'inscrit alors dans une série de registres complémentaires qui innervent la vie quotidienne et reconstruisent différemment le groupe social : santé, éducation, services publics.

Bibliographie

Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1961.

Barnier L-M., « Du geste à la parole, La mise en place du nouveau diplôme de chaudronnier aéronautique », *CEREQ, Relief,* n° 8, 2005, p.249-257.

Barnier L.-M., Canu J.-M., Vergne F., *La fabrique de l'employabilité*, Syllepse, 2014.

Beaud S., Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard 1999.

Beaujollin-Bellet R., Bobbio M., Moulin Y., « Transitions professionnelles à l'issue de plans sociaux : des parcours chaotiques ? », in *Education permanente*, n° 181, 2009, p.77-88.

Bourdieu P., *La distinction, critique sociale du jugement*, Minuit, 1979.

De Bonnafos G., « Les identités sociales des techniciens », *Formation - Emploi*, n°30, avril 1990, p.55-67.

Dubar C., « Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications conceptuelles et méthodologiques », *Sociétés contemporaines,* n°29, 1998, p.73-85.

Durand J.-P. *La chaine invisible*, Seuil 2004.

Eyraud F., Rozenblatt P., *Les formes hiérarchiques ; travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, la Documentation française, 1994.

Gorgeu A., Mathieu R., « Emploi et transformations techniques dans l'équipement automobile », *Formation emploi,* n°8, 1984, p.24-33.

Gorgeu A., Mathieu R., « La déqualification ouvrière en question », *Formation emploi,* n° 103, 2008, p.81-98.

Hatzfield N., « La pause casse-corute, quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot », *Terrain* N° 39, 2002, p 33-48.

Higelé J-P., « Sécurisation des parcours professionnels et sécurité sociale professionnelle : deux projets antinomiques pour le travail », *Les notes de l'IES,* n°20, mars 2011.

Linhart D., « D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise », *Revue de l'IRES,* n°47, 2005.

Mazade O., « Parcours et transition professionnelle », in *Education permanente*, n°181, 2009, p.119-131.

Naville P., *Essai sur la qualification du travail*, Marcel rivière, 1956.

Roupnel M., « L'entreprise crée-t-elle de l'inemployabilité ? À propos du devenir professionnel du personnel licencié des usines Moulinex de Basse-Normandie », in CEREQ, *Construction et valorisation des compétences : l'apport des analyses longitudinales*, Edit. Giret J.F., Grelet Y., Ourtau M., Perquin F., *Relief*, n° 8, 2005.

Supiot A., *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, 2004.

Verret M., *L'espace ouvrier*, L'Harmattan, 1978.