



HAL
open science

L'identité au travail de la population des opérateurs 6"

François Jaujard

► **To cite this version:**

François Jaujard. L'identité au travail de la population des opérateurs 6". Mines Saint-Etienne. 2002.
hal-04959429

HAL Id: hal-04959429

<https://hal.science/hal-04959429v1>

Submitted on 20 Feb 2025

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

L'identité au travail de la population des opérateurs 6''

Enquête Avril/Mai 2002

Rapport à l'usage du management d'un des établissements d'une entreprise de semi-conducteurs française

François JAUJARD

Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales

Mines Saint-Etienne, 880 avenue de Mimet, 13541 Gardanne

Univ Lyon, Univ Lumière, Univ Jean Monnet, EA 4161 COACTIS, Institut Henri Fayol

jaujard@emse.fr

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|---------|
| Remerciements | Page 1 |
| Problématique de l'étude | Page 2 |
| Méthodologie | Page 2 |
| Introduction | Page 4 |
| Analyse de la population concernée par l'enquête | Page 5 |
| 1^{ère} partie : les facteurs d'identité collective au travail | Page 7 |
| <u>1 – Les facteurs de contrainte liés au travail</u> | Page 7 |
| 1.1. La répétitivité des tâches | Page 7 |
| 1.2. La pénibilité | Page 9 |
| 1.3. Le rythme de travail | Page 11 |
| 1.4. La solitude sur le poste | Page 13 |
| 1.5. L'effet de monotonie | Page 13 |
| 1.6. L'exigence d'attention et de vigilance | Page 15 |
| 1.7. Les autres contraintes | Page 16 |
| <u>2 – Le facteur contrainte lié à la vie extra-professionnelle</u> | Page 18 |
| <u>3 – Les facteurs du pouvoir d'intervention</u> | Page 19 |
| 3.1. Le niveau de connaissance | Page 19 |
| 3.2. Les notions d'autonomie et de responsabilité | Page 19 |
| 3.3. Le contrôle des informations | Page 20 |
| <u>4 – En conclusion sur les facteurs de contrainte et de pouvoir : la notion de métier</u> | Page 23 |
| 4.1. La notion de fierté du travail réalisé | Page 23 |
| 4.2. La difficulté d'expliquer son métier à l'extérieur | Page 25 |
| 4.3. Son propre regard sur son métier | Page 25 |
| 4.4. La perspective associée à son métier | Page 26 |
| 2^{nde} partie : Les modèles de comportement ou les différents styles d'identité collective | Page 29 |
| <u>1 – La relation interpersonnelle</u> | Page 29 |
| 1.1. L'accès aux idées dans les conversations et les échanges | Page 29 |
| 1.2. L'humour dans la relation comme exutoire | Page 31 |
| 1.3. Le degré de sélectivité des rapports interpersonnels | Page 33 |
| <u>2 – Le fonctionnement du groupe</u> | Page 35 |
| 2.1. Le rassemblement dans l'émotion | Page 35 |
| 2.2. Les clivages de cette population | Page 35 |
| 2.3. Le mythe de l'unité et la conscience de la force collective | Page 37 |
| 2.4. Le fonctionnement du groupe | Page 38 |
| <u>3 – Le rapport à l'autorité</u> | Page 42 |
| 3.1. Le chef comme exutoire | Page 42 |
| 3.2. Le mode de fonctionnement face à la hiérarchie | Page 47 |
| 3.3. Les fondements théoriques de l'autorité | Page 48 |
| <u>4 – Le degré de développement personnel</u> | Page 52 |
| 4.1. Le modèle du développement personnel | Page 52 |
| 4.2. La parole | Page 52 |
| 4.3. L'affirmation personnelle | Page 53 |
| 4.4. L'impact de la formation professionnelle | Page 54 |
| 4.5. L'auto apprentissage ou les limites de la formation continue | Page 55 |
| 3^{ème} partie : Synthèse sous forme de schéma et typologie de populations | Page 58 |
| 1 – Le schéma général | Page 58 |
| 2 – Typologie de population | Page 59 |

REMERCIEMENTS¹

L'objectif de cette étude visait à mieux connaître l'état de l'identité des opérateurs dans un des sites d'une grande entreprise de semi-conducteurs.

La réalisation de cette étude a été possible grâce au concours de nombreuses personnes qu'il est important de remercier.

Un grand merci donc à toute l'équipe des interviewers d'opérateurs, qui ont permis, en plus de leur travail de tous les jours, de rassembler les données. Il s'agit du médecin du travail, de toute l'équipe de l'infirmerie, de l'assistante sociale, des membres de l'équipe formation, ingénieurs et agents de formation.

Merci aussi à aux assistantes du service production pour avoir entré les réponses dans le logiciel de traitement dès qu'elles avaient un moment de libre, et aux ingénieurs formations, déjà cités, pour leur support technique patient.

Nos partenaires privilégiés nous ont également aidés, le Conservatoire National des Arts et Métiers, et notamment Christelle Dondeyne qui, malgré son travail de rédaction de thèse, a apporté sa vision de sociologue et a ainsi permis d'enrichir l'analyse.

L'IAE nous a formés et a mis à notre disposition, pour la durée de l'étude, le logiciel de traitement de données, si précieux pour l'analyse.

Nos remerciements vont aussi à la hiérarchie de production qui a été à l'origine de cette demande et qui nous a aidés pour l'organisation des interviews.

Enfin, nous tenons aussi à remercier pour leur attention et leur intérêt tous les opérateurs qui ont répondu à nos questions. Sans eux, cette démarche n'était pas possible puisque cette population fait l'objet de l'analyse.

Problématique de l'étude

En février 2002, les responsables d'atelier de fabrication et leur responsable nous ont demandé d'étudier pour la population des opérateurs les thèmes de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport au travail.

¹ Dans la suite du document, le nom du site a été anonymisée, les noms éventuellement cités ont été supprimés ou changés.

Cette demande était liée à l'évolution du taux d'absentéisme (5,02 en janvier 2001 à 9,04 en février 2002)

Ultérieurement, le Directeur du Manufacturing, a confié à une autre équipe le projet d'étudier l'impact de la politique de Total Quality Management sur les pratiques de travail des opérateurs.

L'étude ci-dessous porte sur « l'identité au travail ». Il s'agit de rechercher pour la population des opérateurs les représentations et modes de fonctionnement récurrents en partant du principe que les identités collectives peuvent être façonnées et transformées par l'expérience du travail. Cette étude ne sera pas suffisante pour identifier tous les facteurs d'impact sur l'absentéisme.

Elle permettra cependant de mieux cerner les questions suivantes :

Le métier d'opérateur de cet établissement conduit-il à certains modes de fonctionnement ?

Si c'est le cas, par quels enchaînements ?

Enfin, a-t-on à faire à une population avec une identité homogène ou bien à plusieurs populations aux identités différenciées ?

L'objet de l'étude vise à fournir une photographie plus précise du monde opérateur et de ses différents modèles comportementaux dans le but de mieux connaître le terrain et ainsi :

- de prendre ultérieurement les options managériales les plus adaptées
- de faire que le processus de déploiement soit le plus efficace..

La méthodologie

Nous nous sommes appuyés sur l'ouvrage de référence « l'identité au travail » de Renauld Sainsaulieu, élève de Michel Crozier, professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Son ouvrage a permis d'élaborer un questionnaire rempli en entretien par cinquante opérateurs assistés d'une équipe d'interviewers composée de l'assistante sociale, du médecin de travail , et de membres de l'équipe formation. Le temps moyen pour remplir le questionnaire a été d'une heure.

Le questionnaire a été rempli au cours d'un entretien entre l'intervenant et un, deux ou trois opérateurs. Il a été dépouillé sur le logiciel SPHINX, utilisé à l'IAE, qui présente l'intérêt de requêtes croisées multiples.

On notera l'attention soutenue et silencieuse avec laquelle les opérateurs volontaires ont rempli le questionnaire et leur souhait d'avoir un retour sur les principaux résultats de l'enquête. Malgré les précautions prises pour que les réponses soient anonymes (urne pour déposer le questionnaire, pas

d'identification sur l'atelier, interviewers hors ligne hiérarchique) il faut noter le nombre de non-réponses (aucune case choisie) et le pourcentage de « je ne souhaite pas répondre » qui ont été, selon les questions, réellement significatifs traduisant l'hésitation ou l'embarras devant certaines questions.

Seuls les opérateurs 6 '' ont été interrogés afin de conserver une homogénéité de rapport au métier. En revanche, au sein de cette population toutes les catégories sont représentées : sexes, âges, horaires, ateliers, etc.

Afin de limiter les risques d'interprétation lors de l'analyse, nous avons fait le choix dans les pages qui suivent de ne traiter que des tendances ressortant d'une façon manifeste par leur récurrence.

Enfin, au plan de la forme du document, il est rédigé à l'usage des opérationnels de production : chefs d'ateliers, chefs de lignes, direction des opérations et direction du site. Les données théoriques sont mentionnées mais ne sont pas développées comme dans le cas d'une publication académique. Les analyses reposent sur des modèles que les lecteurs en sciences de gestion, GRH et en sociologie identifieront sans peine.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|---------|
| Remerciements | Page 1 |
| Problématique de l'étude | Page 2 |
| Méthodologie | Page 2 |
| Introduction | Page 4 |
| Analyse de la population concernée par l'enquête | Page 5 |
| 1^{ère} partie : les facteurs d'identité collective au travail | Page 7 |
| <u>1 – Les facteurs de contrainte liés au travail</u> | Page 7 |
| 1.8. La répétitivité des tâches | Page 7 |
| 1.9. La pénibilité | Page 9 |
| 1.10. Le rythme de travail | Page 11 |
| 1.11. La solitude sur le poste | Page 13 |
| 1.12. L'effet de monotonie | Page 13 |
| 1.13. L'exigence d'attention et de vigilance | Page 15 |
| 1.14. Les autres contraintes | Page 16 |
| <u>2 – Le facteur contrainte lié à la vie extra-professionnelle</u> | Page 18 |
| <u>3 – Les facteurs du pouvoir d'intervention</u> | Page 19 |
| 3.1. Le niveau de connaissance | Page 19 |
| 3.2. Les notions d'autonomie et de responsabilité | Page 19 |
| 3.3. Le contrôle des informations | Page 20 |
| <u>4 – En conclusion sur les facteurs de contrainte et de pouvoir : la notion de métier</u> | Page 23 |
| 4.1. La notion de fierté du travail réalisé | Page 23 |
| 4.2. La difficulté d'expliquer son métier à l'extérieur | Page 25 |
| 4.3. Son propre regard sur son métier | Page 25 |
| 4.4. La perspective associée à son métier | Page 26 |
| 2nde partie : Les modèles de comportement ou les différents styles d'identité collective | Page 29 |
| <u>1 – La relation interpersonnelle</u> | Page 29 |
| 1.4. L'accès aux idées dans les conversations et les échanges | Page 29 |
| 1.5. L'humour dans la relation comme exutoire | Page 31 |
| 1.6. Le degré de sélectivité des rapports interpersonnels | Page 33 |
| <u>2 – Le fonctionnement du groupe</u> | Page 35 |
| 2.1. Le rassemblement dans l'émotion | Page 35 |
| 2.2. Les clivages de cette population | Page 35 |
| 2.3. Le mythe de l'unité et la conscience de la force collective | Page 37 |
| 2.4. Le fonctionnement du groupe | Page 38 |
| <u>3 – Le rapport à l'autorité</u> | Page 42 |
| 3.1. Le chef comme exutoire | Page 42 |
| 3.2. Le mode de fonctionnement face à la hiérarchie | Page 47 |
| 3.3. Les fondements théoriques de l'autorité | Page 48 |
| <u>4 – Le degré de développement personnel</u> | Page 52 |
| 4.1. Le modèle du développement personnel | Page 52 |
| 4.2. La parole | Page 52 |
| 4.3. L'affirmation personnelle | Page 53 |
| 4.4. L'impact de la formation professionnelle | Page 54 |
| 4.5. L'auto apprentissage ou les limites de la formation continue | Page 55 |
| 3^{ème} partie : Synthèse sous forme de schéma et typologie de populations | Page 58 |
| 1 – Le schéma général | Page 58 |
| 2 – Typologie de population | Page 59 |

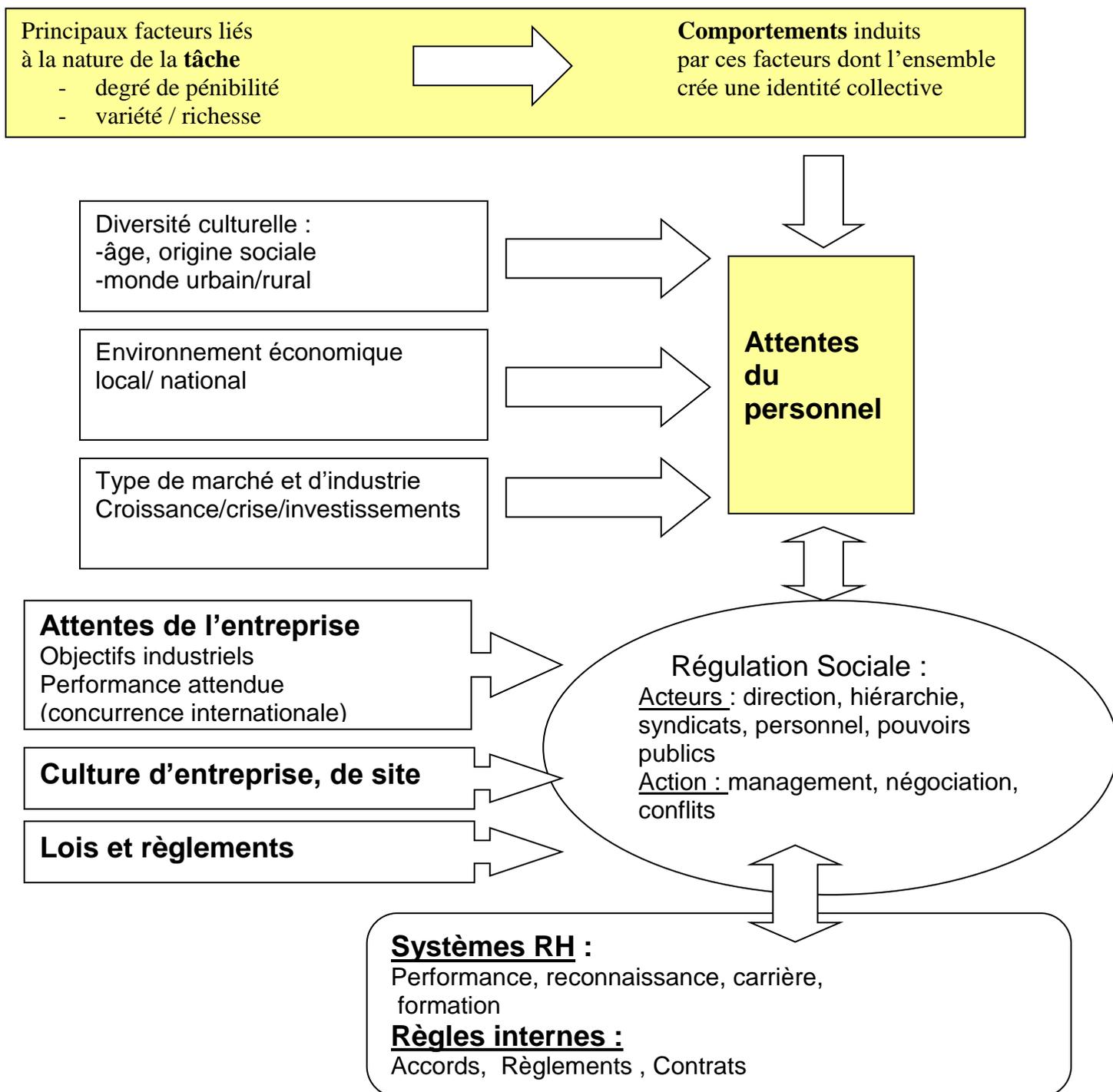
Introduction

L'analyse reprend systématiquement les points exposés par Renaud Sainsaulieu dans son ouvrage.

Ce dernier nous aidera à situer la population opérateur, ou les populations opérateurs, dans une double typologie :

- celle des facteurs générateurs de comportements (ou d'identité collective)
- et celle des modèles comportementaux (ou d'identité), induits par ces facteurs.

L'étude sur l'identité au travail concerne la partie colorée du schéma ci-contre :



Il convient d'insister sur le fait que ces mécanismes et leurs enchaînements ont été identifiés et démontrés par les sociologues dans le cadre d'entreprises françaises. Il n'est pas possible de les étendre tels quels aux entreprises appartenant à des cultures différentes.

Il est fort probable que de grandes différences apparaîtraient dans les mécanismes mis en œuvre par l'exercice du même métier dans des pays différents.

Analyse de la population concernée par l'enquête :

Diplômes :

| | |
|---------------------|----|
| Aucun | 12 |
| CAP/BEP | 12 |
| Bacs professionnels | 19 |

Age :

| | |
|-----------------|----|
| Moins de 25 ans | 11 |
| De 26 à 35 ans | 22 |
| De 36 à 55 ans | 15 |

Ancienneté :

| | |
|----------------|----|
| Moins de 5 ans | 21 |
| De 5 à 10 ans | 14 |
| De 11 à 20 ans | 8 |

Equipes :

| | |
|---------|----------------------|
| Journée | 29 |
| Nuit | 14 |
| WE | 4 (sous représentée) |

TPP (Total Productive Process):

| | |
|---|----|
| Niveau 3 tous équipements (personnel très qualifié) | 11 |
| Niveau 2 et 3 (personnel qualifié) | 17 |
| Niveau 2 (personnel moins qualifié) | 9 |

Sexe :

| | |
|--------|----|
| Hommes | 28 |
| Femmes | 19 |

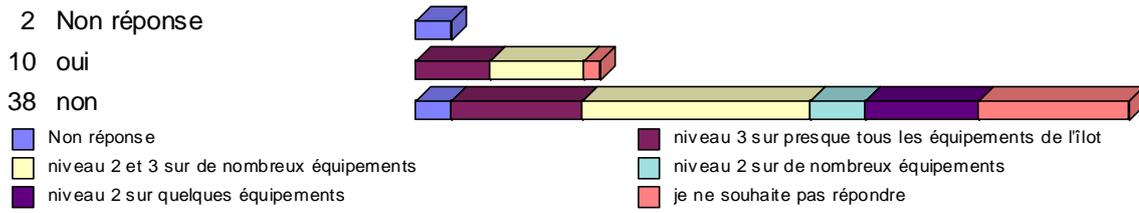
Personnel en formation diplômante :

| | |
|---------------------------------------|----|
| Engagés en formation diplômante : | 10 |
| Non engagés en formation diplômante : | 38 |

Un nombre insuffisant de CDD a été interrogé pour que cette population soit représentative.
(2)

On observe que le personnel en formation diplômante est le plus qualifié TPP (il est exclusivement niveau 2 et 3 sur de nombreux équipements ou niveau 3 sur presque tous les équipements de l'îlot)

FORMATION DIPLOMANTE x TPP



Cela nous permettra d'utiliser statistiquement cette population pour repérer la réponse du personnel le plus qualifié.

Première partie : les facteurs d'identité collective au travail

1-Les facteurs de contrainte liés au travail

« ...des études en droit et en psychologie sociale et industrielle, j'avais surtout retenu que les conditions de travail pouvaient influencer en profondeur l'individu jusque dans ses façons de s'estimer, de se comprendre et d'arrêter son action face au présent et à l'avenir... »

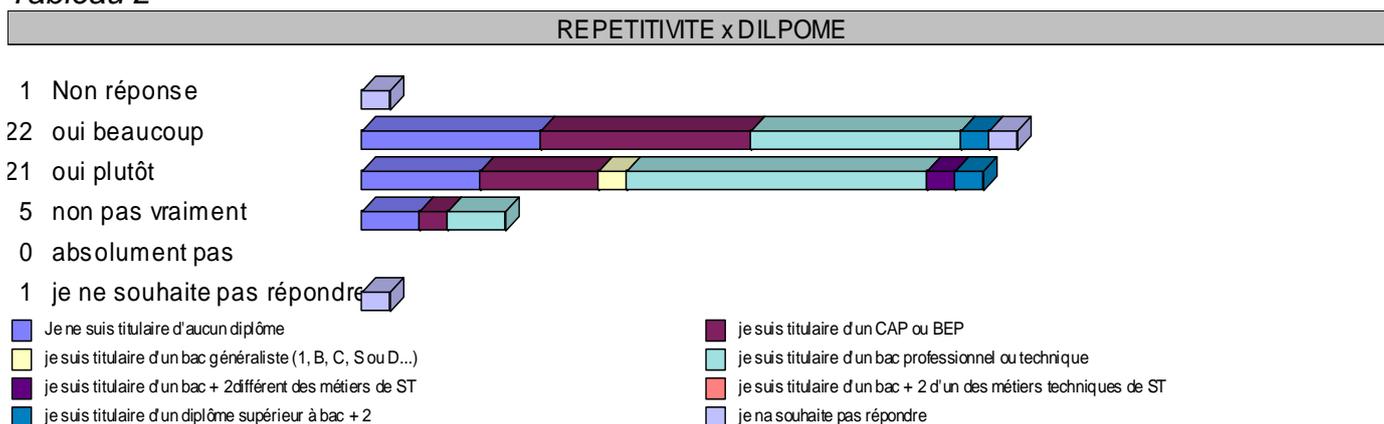
Renauld Sainsaulieu « L'identité au travail »

Les facteurs examinés dans cette partie sont liés au métier d'opérateur en salle blanche. A quelques réserves près concernant les spécificités d'organisation matérielle de la salle blanche, ils jouent de la même façon dans les autres sites de fabrication de semi-conducteur.

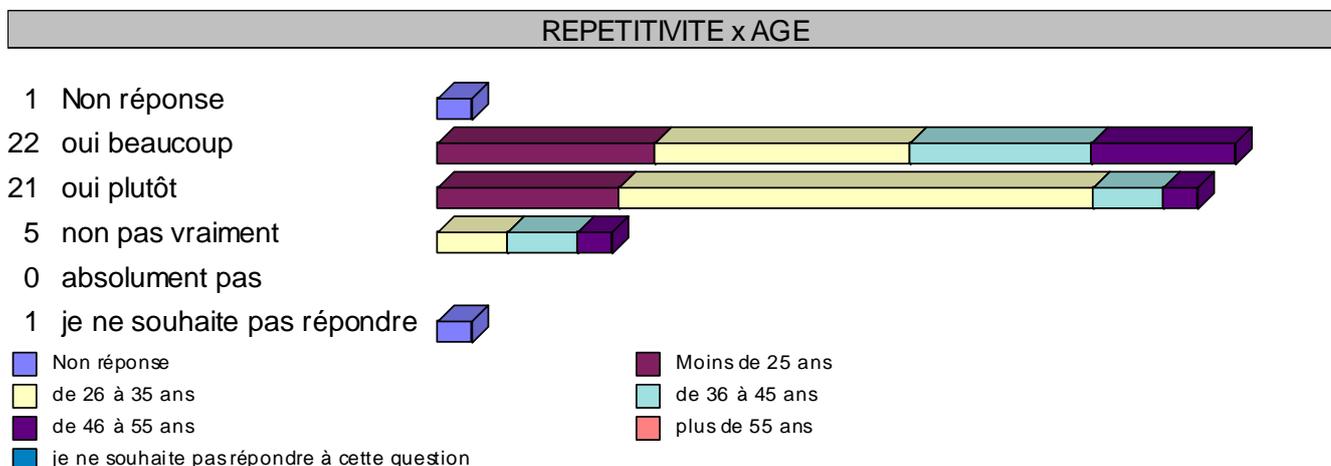
1.1-La répétitivité des tâches peut, dans sa forme la plus extrême, mobiliser toute la personnalité dans l'effort identique sans cesse renouvelé.

Question : « Considérez vous que dans votre travail les mêmes tâches reviennent très souvent : »

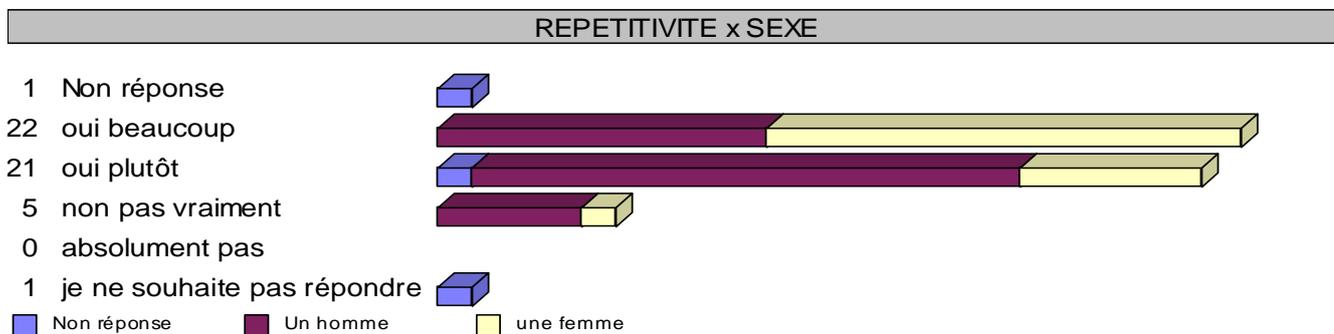
Tableau 2



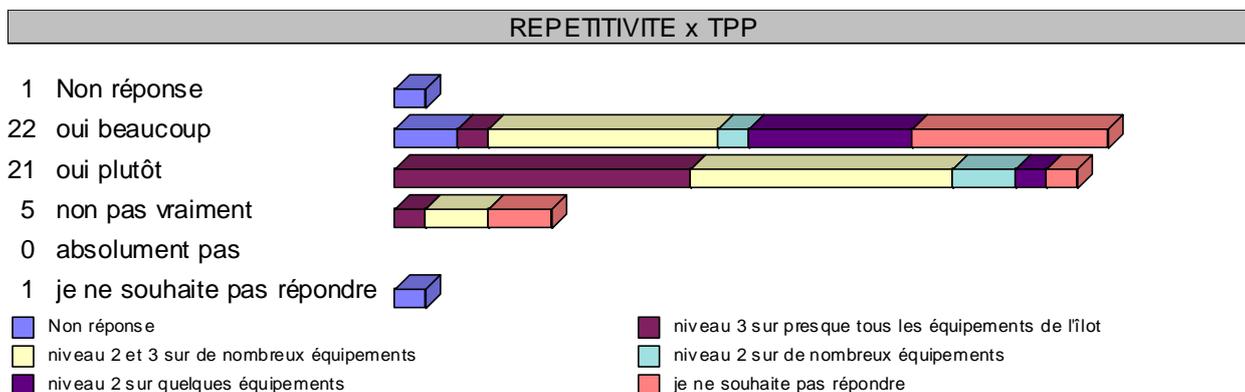
Dans son ensemble, le personnel a le sentiment de travailler d'une façon répétitive, et cela semble un peu plus marqué pour le personnel sans diplôme ou CAP/BEP que pour le personnel diplômé. Avec l'âge, la lassitude semble grandir.



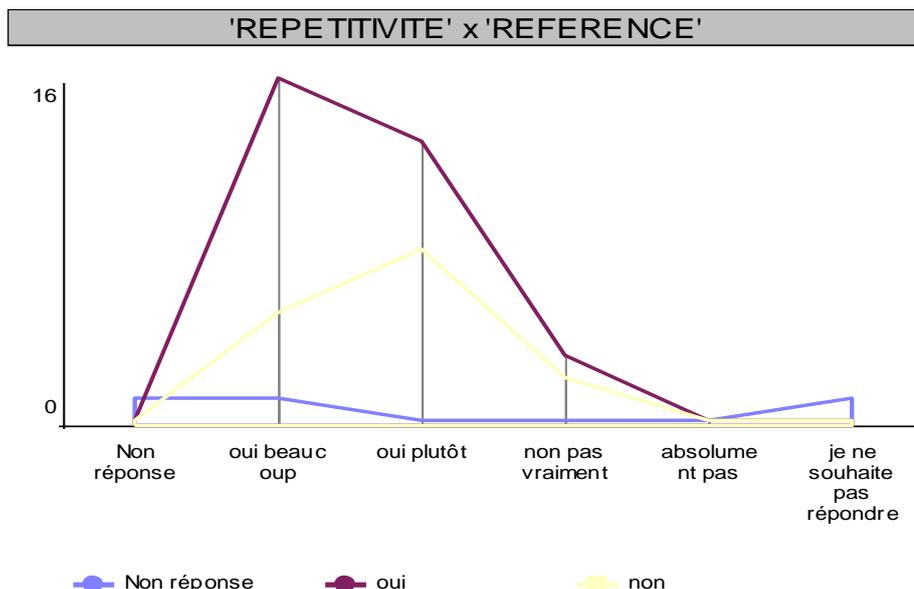
La majorité de la population *fémminine* et de la population de *journée* trouve que la répétitivité est « beaucoup » plus forte, alors que la population *masculine* et celle de *nuite* est majoritairement dans le « oui plutôt ».



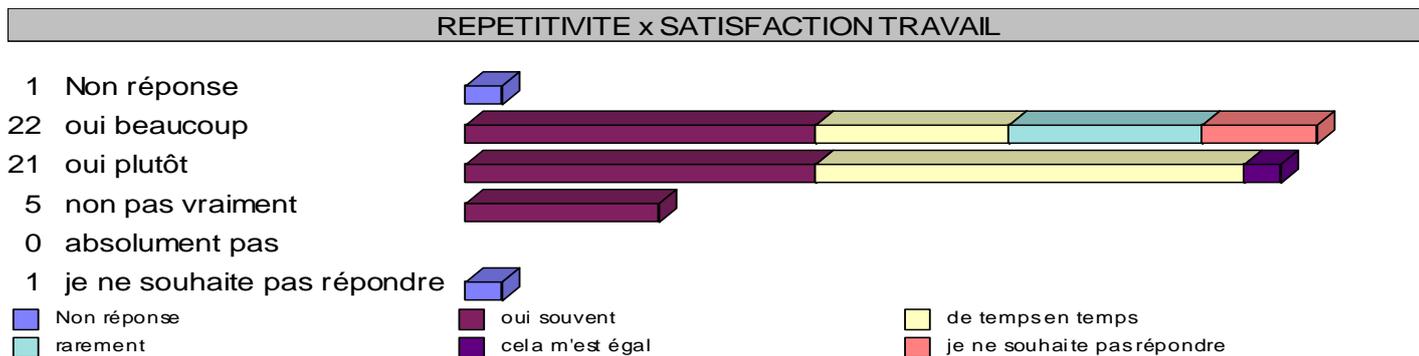
Enfin, la répétitivité est moins perceptible pour le personnel TPP3 , et beaucoup plus forte pour le niveau 2 sur quelques équipements.



Pour le personnel ayant déjà travaillé au moins un an en dehors de la Société avant son embauche, ce travail apparaît plus répétitif que pour le personnel n'ayant jamais travaillé en dehors de l'entreprise.



On note que la répétitivité croisée avec la satisfaction au travail (« vous sentez-vous satisfaits de votre travail en rentrant chez vous ») montre que les personnes qui estiment que leur travail n'est pas vraiment répétitif en sont les plus satisfaites.

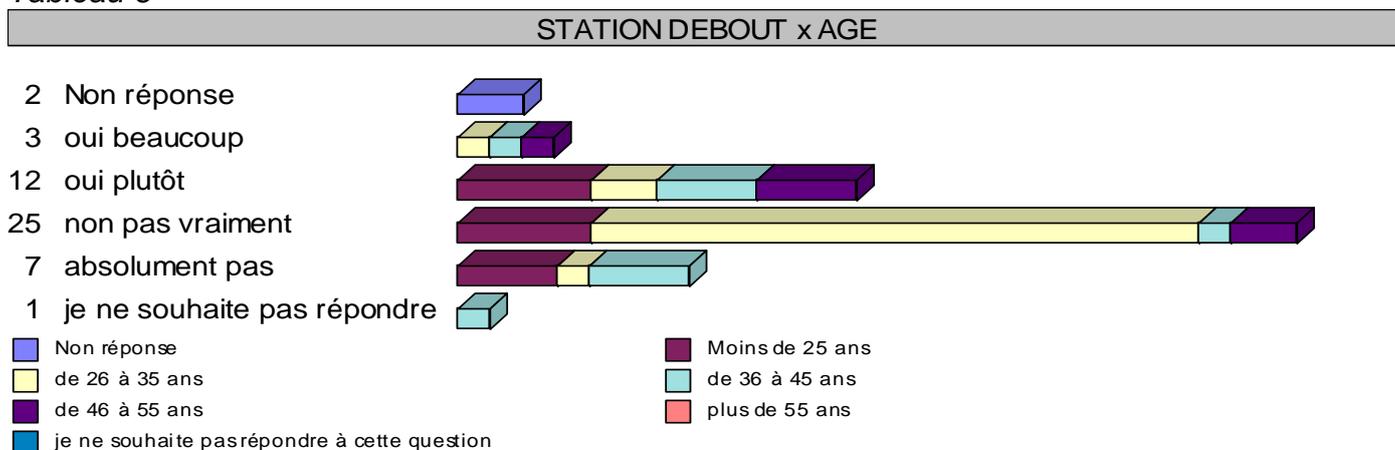


Cette forme de contrainte peut aboutir à une fatigue nerveuse réelle surtout en étant reliée à l'effet de monotonie .

1.2 La pénibilité comporte plusieurs formes :

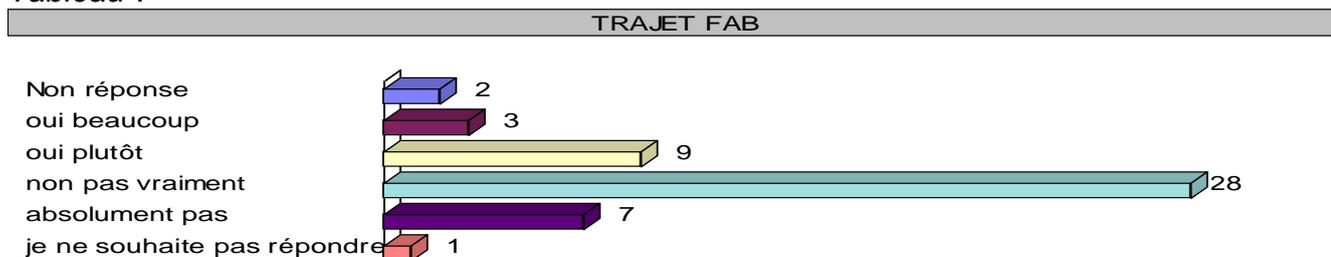
La station debout est la moins pénible de 26 à 35 ans, ensuite, les tranches d'âge se partagent davantage. A noter que 100% de la tranche d'âge 46-55ans la trouve plutôt ou très pénible.

Tableau 6



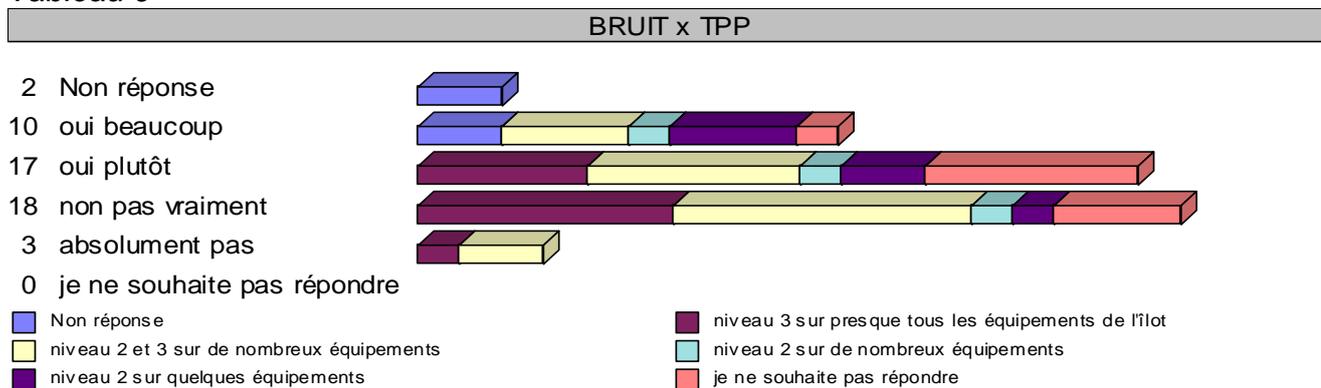
Les trajets à parcourir en salle blanche ne sont pas jugés pénibles par la majorité de la population.

Tableau 7



Le niveau de bruit semble un facteur de pénibilité, puisque 54% de la population répond plutôt ou beaucoup. La perception de ce niveau de bruit baisse avec le niveau de qualification.

Tableau 9



Le port de la tenue est plutôt pénible pour 33% des non diplômés 21% des bacs professionnels et 8% des CAP/BEP.

Même si les résultats n'indiquent pas la perception d'une contrainte significative, on peut se demander si celle-ci n'est pas complètement intériorisée, à tel point que l'on n'y pense plus consciemment. Cela n'empêche pas que la même tenue soit gênante lors d'un rhume par exemple, ou d'une blessure à la main qui cicatriserait mal du fait du port des gants.

Le port de charges lourdes ou encombrantes n'est pas une contrainte du métier d'opérateur pour plus de 90% du personnel.

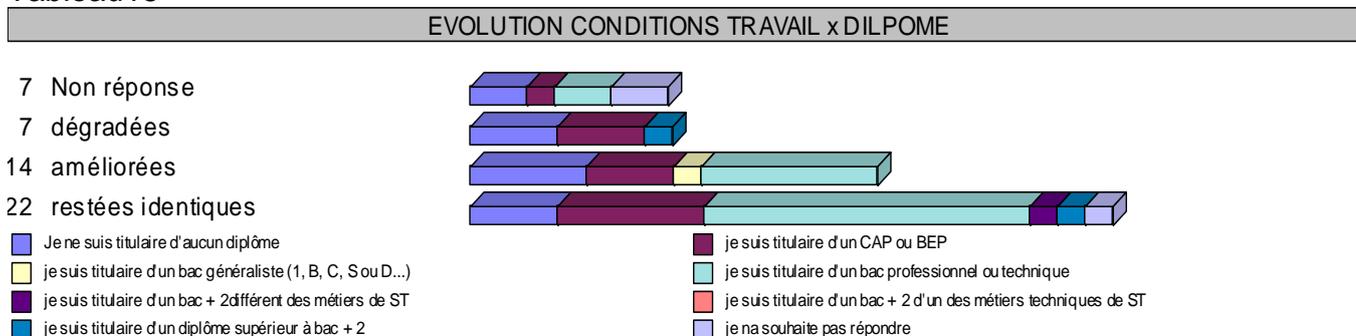
Les horaires actuels semblent plus contraignants que dans d'autres entreprises en terme de tranche horaire (horaire des différentes équipes) pour 16% seulement du personnel.

En terme de longueur de poste, 12% des effectifs considèrent que la contrainte est plus forte qu'à l'extérieur, même les équipes de nuits. La perception des équipes de week end resterait à vérifier.

L'évolution de l'ensemble des contraintes ci-dessus est perçue différemment selon le niveau de diplôme, les bacs professionnels n'ont pas le sentiment d'une dégradation :

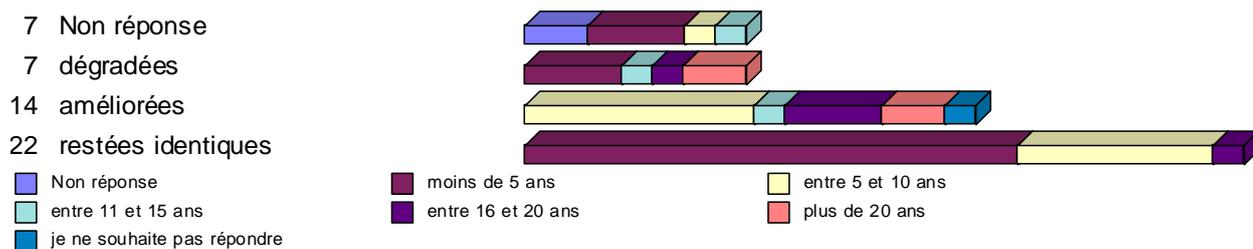
Question : « Depuis 2/3 ans, les conditions de travail ci-dessus se sont elles : »

Tableau15



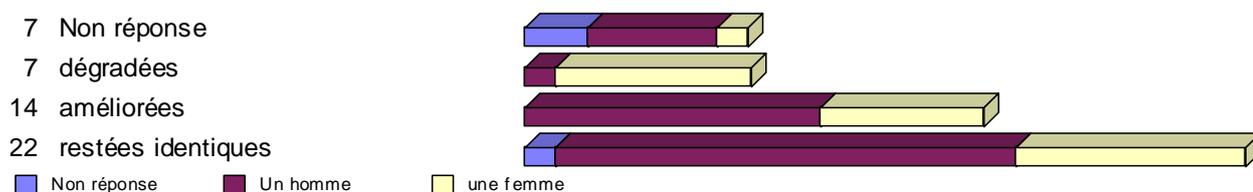
Et le tableau suivant montre que toutes les tranches d'âge sont concernées, même les personnes ayant moins de 5 ans d'ancienneté, l'âge n'est donc pas le facteur explicatif.

EVOLUTION CONDITIONS TRAVAIL x ANCIENNETE

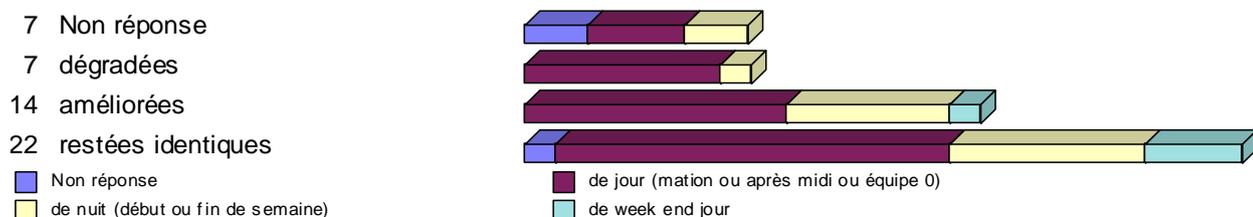


En revanche, il est clair que ce sont les femmes essentiellement qui considèrent à 32% qu'il y a eu une dégradation sur les dernières années. Et c'est essentiellement dans les équipes de jour que cette perception existe pour 21% du personnel.

EVOLUTION CONDITIONS TRAVAIL x SEXE



EVOLUTION CONDITIONS TRAVAIL x EQUIPE



1.3 Le rythme de travail

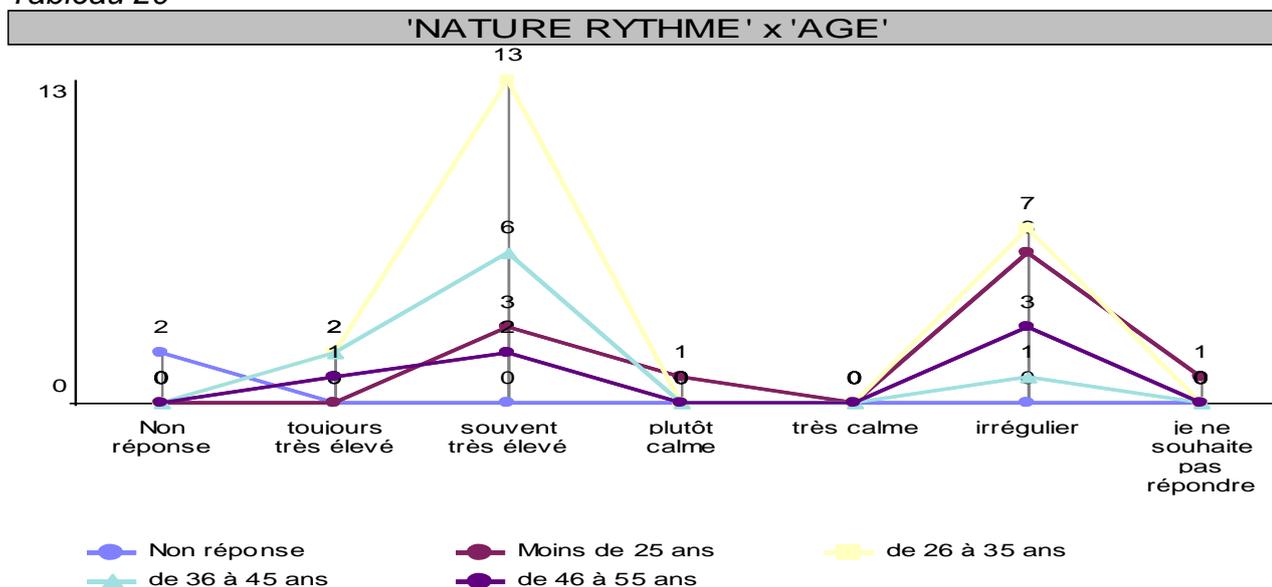
A 58%, le rythme est perçu comme très élevé ou souvent très élevé, pour les non diplômés avec 66% et les bacs professionnels avec 53%. Les CAP/BEP semblent mieux s'en accommoder avec 25%. A 34% il est perçu comme irrégulier, essentiellement par les CAP/BEP (près de 58%).

Tableau 19

| DILPOME | Je ne suis titulaire d'aucun diplôme | je suis titulaire d'un CAP ou BEP | je suis titulaire d'un bac professionnel ou technique | je ne souhaite pas répondre | TOTAL |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|-------------|
| NATURE RYTHME | | | | | |
| Non réponse | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 4,0% |
| toujours très élevé | 8,3% | 8,3% | 10,5% | 0,0% | 10,0% |
| souvent très élevé | 58,3% | 25,0% | 52,6% | 33,3% | 48,0% |
| plutôt calme | 0,0% | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 2,0% |
| très calme | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| irrégulier | 33,3% | 58,3% | 31,6% | 0,0% | 34,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 0,0% | 0,0% | 5,3% | 0,0% | 2,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Toutes les tranches d'âge sont concernées, les 26-35 ans et les 36-45 ans étant centrés sur le rythme souvent très élevé, et les moins de 25 frappés de l'irrégularité de ce rythme.

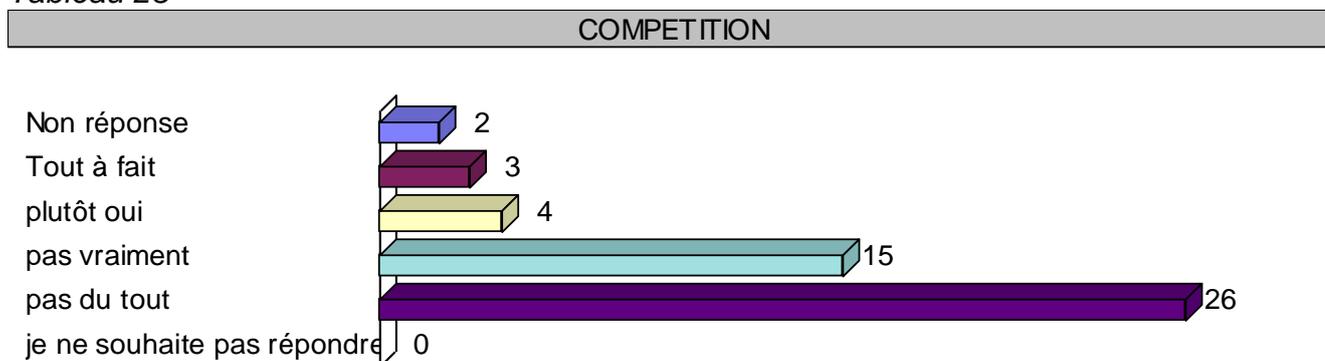
Tableau 20



La perception sur l'irrégularité est la même de jour et de nuit , environ 62%.

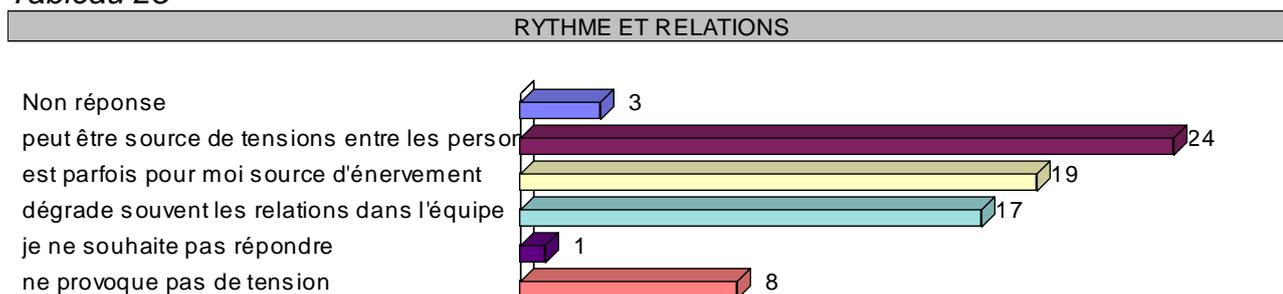
La perception est que la *compétition* entre collègues n'existe que pour une minorité.

Tableau 23



Le rythme de travail est un sujet qui dégrade la relation de travail très majoritairement.

Tableau 25



Les raisons des tensions sur le rythme sont pour les opérateurs le manque d'effectif (38%), le fonctionnement de l'équipe (31%), le niveau d'activité et de rythme élevé (15%). Pour 48% du personnel interrogé, le rythme s'est accentué sur ces deux/trois dernières années.

1.4 La solitude sur le poste

A hauteur de 56%, le personnel ne se sent pas isolé sur son poste.

1.5 L'effet de monotonie

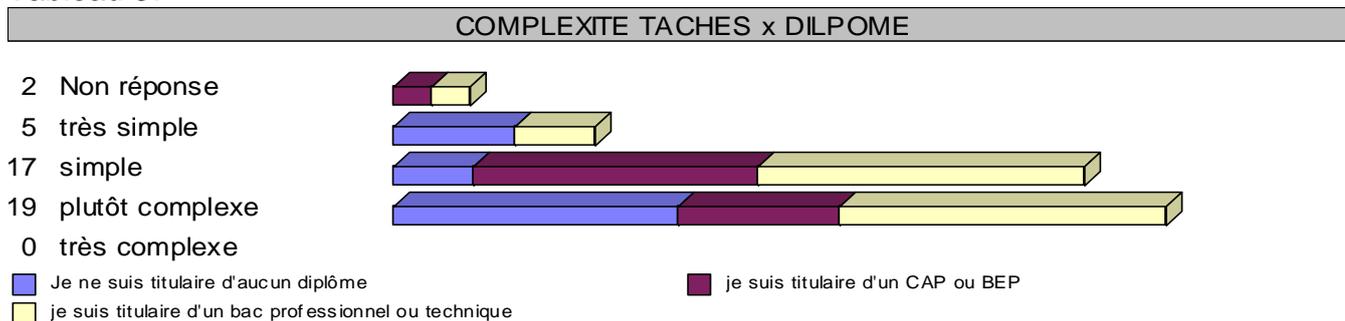
Nombre de postes de travaux simplifiés et spécialisés ne demandent pas d'efforts physiques considérables. Georges Friedmann a mis en évidence la fatigue nerveuse et cet espèce de rêve éveillé que provoque la répétition de tâches de moindre intérêt, répétition et monotonie.

Pour l'ensemble de la population interrogée, 52% de la population estime que les tâches sont simples ou très simples.

Le degré de complexité du travail semble élevé pour les non diplômés, moins élevé pour les CAP/BEP et partagé pour les bacs professionnels.

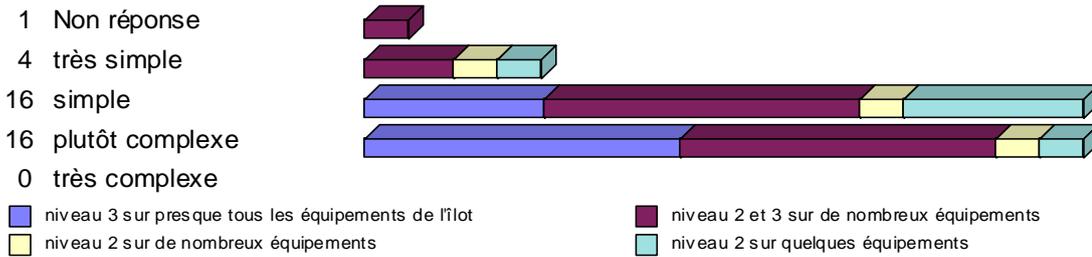
Question : « avez vous le sentiment que votre tâche est : »

Tableau 37



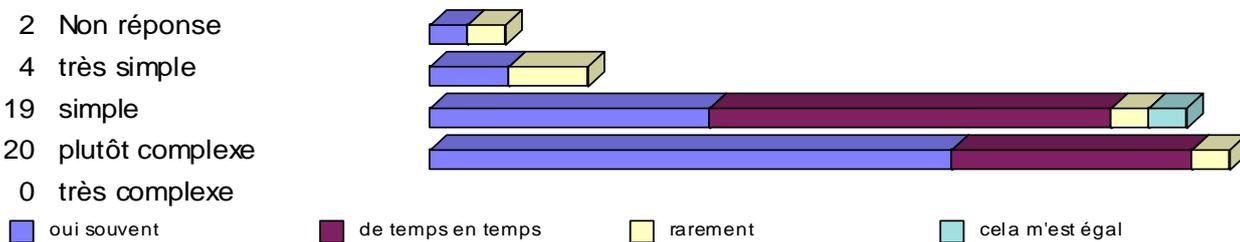
Plus le niveau de qualification augmente, plus l'appréciation sur le degré de complexité est élevé, l'inverse étant également vrai. La satisfaction au travail est d'autant plus probante que la tâche est complexe.

COMPLEXITE TACHES x TPP



La satisfaction au travail est d'autant plus vraie que la tâche est *complexe*. Le tableau ci-dessous croise la complexité de la tâche avec la question, : « vous sentez vous généralement satisfaits de votre journée de travail en rentrant chez vous : »

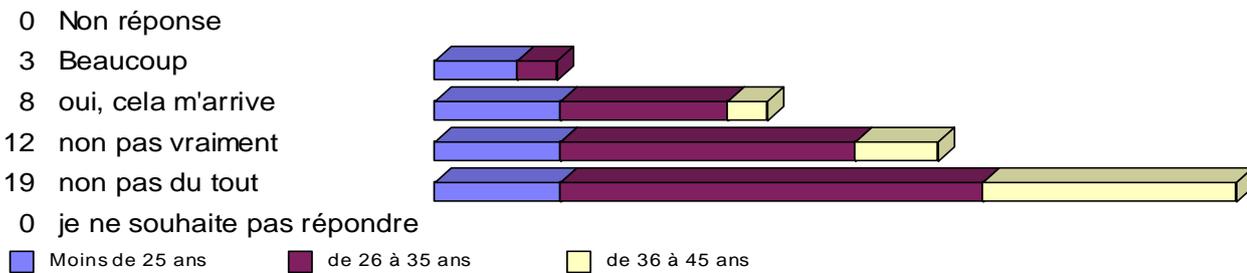
COMPLEXITE TACHES x SATISFACTION TRAVAIL



Le sentiment que le poste est long, l'ennui au travail n'est pas une perception des opérateurs pour 72% d'entre eux. Cela arrive toutefois pour 21% des bacs et 17% des non diplômés. Les jeunes cependant semblent s'ennuyer davantage (près de 30% pour les moins de 25 ans et 18% pour les 26/35 ans):

Tableau 34

ENNU/INTERET x AGE



Le sentiment d'*engourdissement* est perçu par 44% du personnel, c'est très vrai pour les moins qualifiés (niveau 2 sur quelques équipements)

Tableau 30

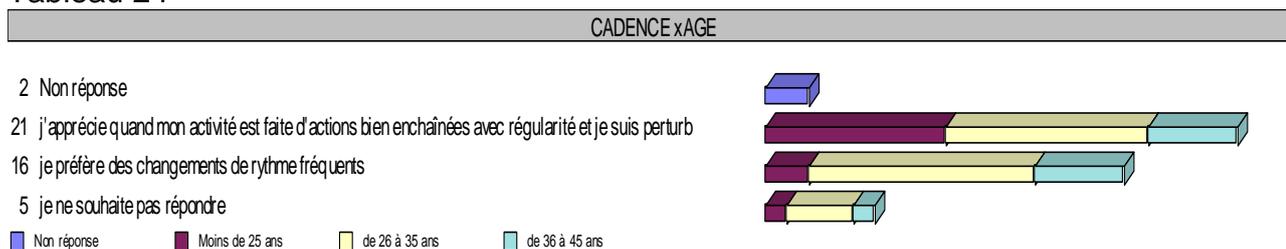
VIGILANCE/DIFFICULTE x TPP



L'engourdissement concerne à part égale nuit et jour, mais plus les hommes (56%) que les femmes (37%).

Ce sentiment d'engourdissement pourrait même être recherché dans la régularité du rythme (cadence) qui est vraiment appréciée par la catégorie des moins de 25 ans.

Tableau 24

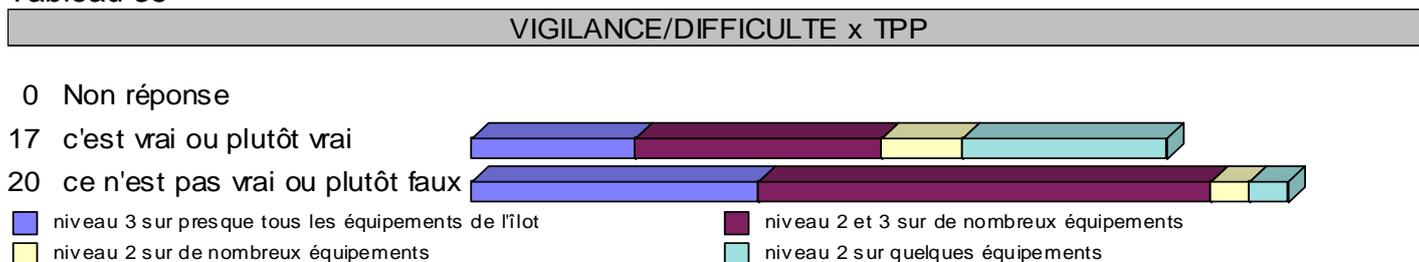


1.6 L'exigence d'attention et de vigilance

Le degré d'attention nécessaire est important pour 72% du personnel, 33% des non diplômés peuvent cependant penser à autre chose dans le travail.

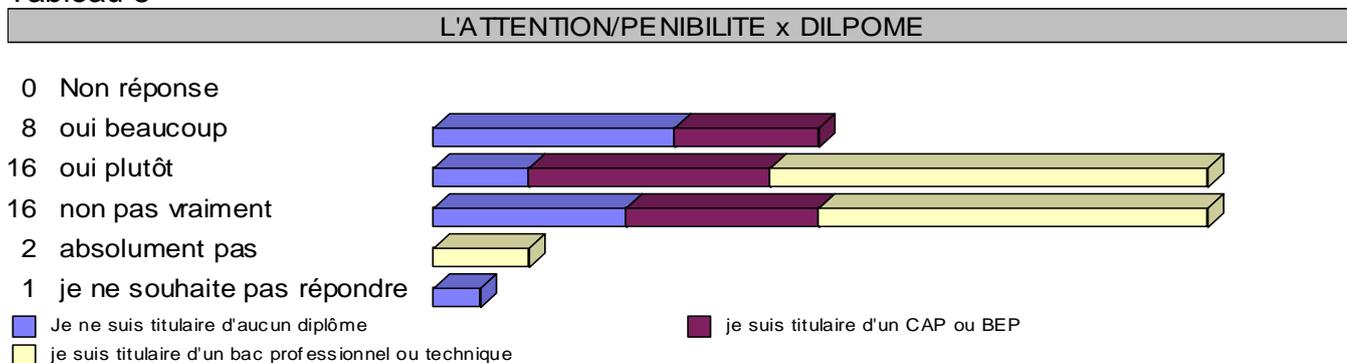
La difficulté de rester attentif existe pour 44% du personnel, surtout pour les moins qualifiés (niveau 2).

Tableau 35



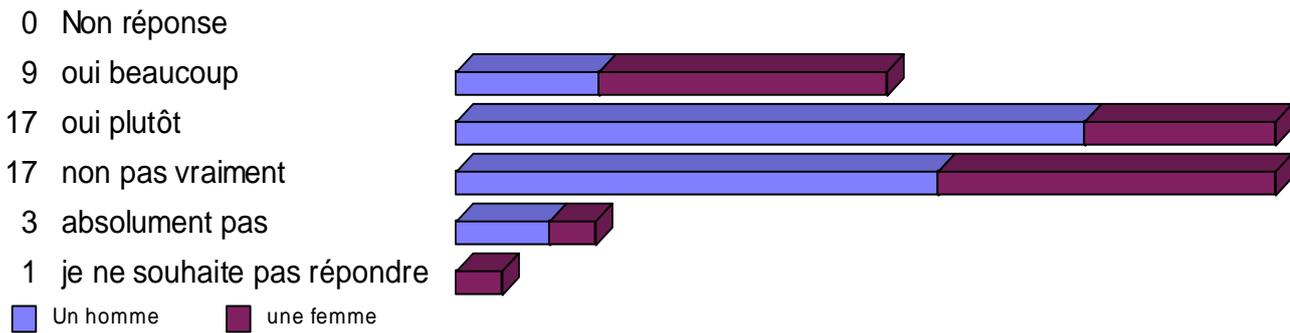
A la question : « Je considère que mon poste est pénible à cause de l'attention soutenue qu'il faut avoir pendant le travail : » 18% répondent « beaucoup », 34% répondent « oui plutôt » et 36% « non pas vraiment ». Les non diplômés répondent pour 42% d'entre eux « beaucoup ». En revanche pas de spécificités liées aux horaires d'équipe.

Tableau 8



Les femmes considèrent que cette pénibilité est plus forte que les hommes.

L'ATTENTION/PENIBILITE x SEXE



L'anxiété concernant le scrap n'est pas très élevée : 48% des personnes interrogées ne sont pas vraiment inquiètes par rapport à cela. Les moins de 25 ans sont stressés à hauteur de 18% et 45% sont inquiets.

La peur d'être sanctionné suite à une erreur semble décroître avec l'âge : 48% du personnel en moyenne , 55% pour les moins de 25 ans, 50% de 26-35 ans et 44% de 36-40 ans.

1.6 Les autres contraintes

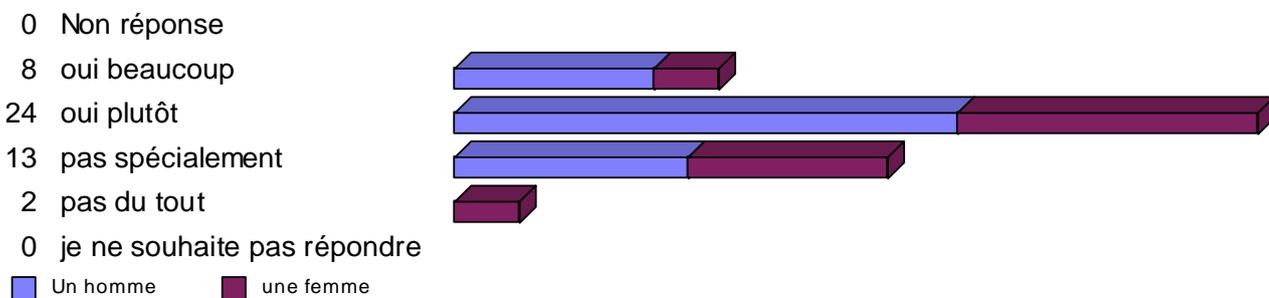
A ce stade du questionnaire, les contraintes supplémentaires qui sont citées les plus fréquemment sont la hiérarchie et la reconnaissance, deux notions qui ne sont pas des contraintes au sens de cette étude .Elles ont été citées en réponse à une question ouverte.

En conclusion, le degré de fatigue dépend des populations. En moyenne 50% de la population se déclare « plutôt fatiguée après le travail » dont 58% des non diplômés. 18% disent être très fatigués.

Le degré de fatigue augmente régulièrement avec l'âge : pour les moins de 25 ans, 64% des effectifs, pour les 26-35, 73% et pour les 36-45, 89%.

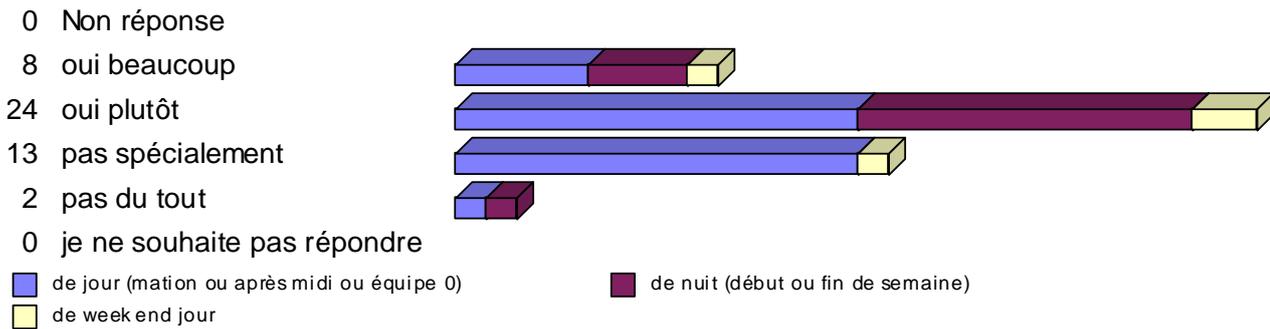
Le degré de fatigue est nettement moins fort chez les femmes que chez les hommes comme le montre le tableau ci-dessous.

FATIGUE APRES TRAVAIL x SEXE



La fatigue est plus importante de nuit que de jour :

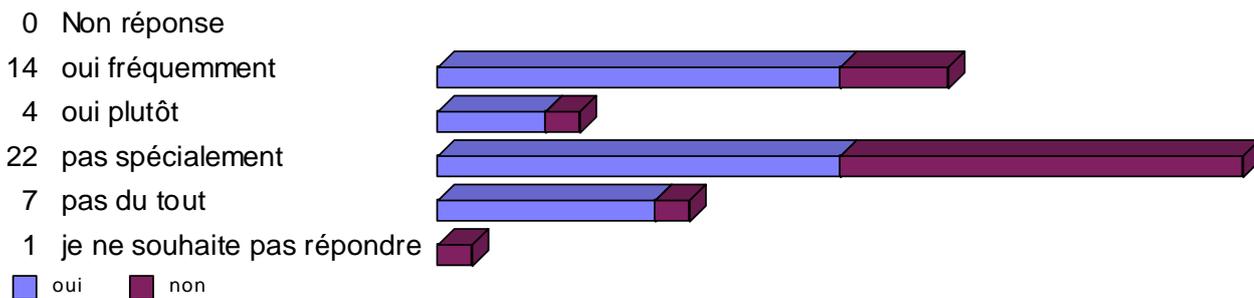
FATIGUE APRES TRAVAIL x EQUIPE



Enfin, quand on demande si -les jours de travail-, les personnes empiètent sur leur sommeil, 58% des personnes répondent « pas du tout » ou « non, pas spécialement » et 36% « oui fréquemment » ou « oui plutôt » .

On constate qu'une personne sur deux dans la tranche 26-35 ans considère hésiter à empiéter sur son sommeil pendant les jours de travail, sachant que cette population a certainement de jeunes enfants à charge.

IMPORTANTCE SOMMEIL x ENFANTS A CHARGE



2- Le facteur de contrainte lié à la vie extra-professionnelle

Les difficultés personnelles sont autant de contraintes supplémentaires . La reconnaissance sociale individuelle est très limitée quand des problèmes économiques existent.

Il n'est pas certain que pour cette question –très personnelle- les opérateurs aient toujours répondu en faisant part d'une façon exhaustive de tous les problèmes rencontrés.

Le niveau de problèmes personnels pour la population opérateur est préoccupant pour 22% des opérateurs. Pour 38%, ils indiquent : « j'ai des soucis comme tout le monde. »

Le pourcentage de réponse « je rencontre des problèmes préoccupants » augmente avec l'âge.

Tableau 131

| | AGE | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | TOTAL |
|--|-----|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| EXISTENCE PROBLEMES PERSONNELS | | | | | | |
| Je rencontre des problèmes personnels préoccupants (financiers, familiaux, s | | 18,2% | 22,7% | 22,2% | 33,3% | 22,0% |
| mes problèmes personnels sont vraiment très graves | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| j'ai des soucis comme tout le monde | | 45,5% | 36,4% | 44,4% | 33,3% | 38,0% |
| je n'ai pas de souci particulier | | 18,2% | 31,8% | 33,3% | 16,7% | 26,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

La répartition des problèmes est égale entre hommes/femmes, équipes, et personne ayant des enfants à charge et celles n'en ayant pas.

L'analyse du Pareto des problèmes n'est pas vraiment significative du fait du pourcentage très élevé des non réponses, ce qui traduit une volonté de ne pas évoquer ces problèmes.

Un quart des hommes classent les problèmes financiers en n° 1, contre 16% des femmes.

Tableau 132



Le pourcentage très élevé de non réponse montre une volonté de ne pas évoquer les problèmes de cette nature.

3- Les facteurs du pouvoir d'intervention

3.1 Le niveau de connaissance

Le pouvoir d'agir est directement proportionnel aux **connaissances** mises en œuvre.

Nous avons demandé au Greta du Pays d'Aix son analyse au plan des connaissances requises.

Leur conviction est que pour une fonction de **production pure**, les connaissances théoriques mises en œuvre sont **faibles**. En maths, ce sera la règle de trois au maximum (interpolations), en physique/chimie, aucun savoir n'est directement appliqué. Le niveau de connaissance est donc le CAP, mais pas au-delà.

La nécessité de se représenter ce qui se passe à l'intérieur de la machine développe cependant une certaine capacité d'abstraction.

Dés que l'on demande à l'opérateur d'être plus réactif en prenant en charge des **niveaux 2 et 3 de TPM/TPP**, il y a pour le pédagogue une marche significative à franchir. Il faut aborder **beaucoup de domaines en même temps**, même si ceux-ci ne sont pas très approfondis.

Ainsi en maths seront abordés les puissances de 10, les statistiques pour la compréhension du SPC, en physique/chimie le dopage, la création de plasma, l'optique, la gravure humide etc. Il sera aussi nécessaire de faire de l'économie (notions de marché, d'investissement,...) Le niveau atteint est celui du Bac Professionnel.

Tout se passe comme si ce métier était composé de deux parties très différentes, la première mettant en œuvre des connaissances très simples et la seconde plus attractive au plan de l'intérêt qui nécessite un bagage nécessairement plus important, techniquement et sur le plan de la compréhension de **l'environnement du semi conducteur**, de ses contraintes et contradictions..

Toute la difficulté est de concilier ces deux parties dans une même fonction.

L'expérience a montré -avec le développement des agents- qu'avec le temps les opérateurs accordaient dès qu'ils le pouvaient plus d'importance à la seconde activité qu'à la première.

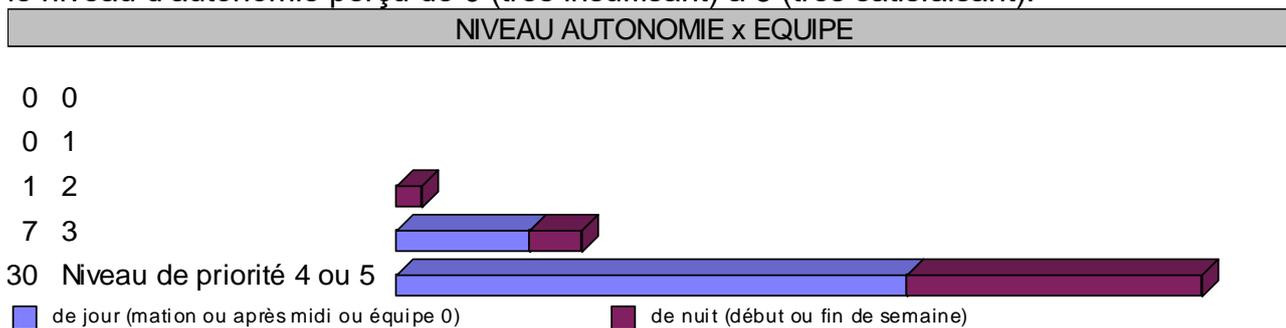
A fortiori, on peut penser que des profils de bac professionnels sont très vite demandeurs d'enrichissement du poste afin de pouvoir mettre en œuvre leurs connaissances.

En cela, la politique d'ATMEL vise à recruter les opérateurs à profil CAP et peu demandeurs d'évolution, car un certain nombre de cadres venant d'autres Sociétés (IBM notamment) avaient constaté que les opérateurs auxquels on avait confié ces tâches de maintenance/process négligeaient leur travail d'opérateur. C'est pourquoi ATMEL emploie des « cleaners » qui assument les tâches proches de celles du TPP/TPM et des anciens agents en 6".

3.2 Les notions d'autonomie et de responsabilité

La perception de l'autonomie est forte, les opérateurs interrogés indiquent être autonomes pour 88% d'entre eux. Les équipes de nuit n'ont pas la perception d'une plus grande

autonomie par rapport aux équipes de jour comme le montre le tableau ci-dessous qui situe le niveau d'autonomie perçue de 0 (très insuffisant) à 5 (très satisfaisant).



82% du personnel interrogé a la perception d'avoir des responsabilités. Plus du tiers du personnel moins qualifié (niveau 2) considère ne pas vraiment avoir de responsabilité. Les équipes de nuit sont satisfaites ou très satisfaites à 79%, contre 66% pour les équipes de jour. Les hommes ont la perception d'avoir des responsabilités à hauteur de 68%, les femmes de 63%.

Par rapport à l'autonomie, la question que l'on peut se poser est de savoir si le degré d'autonomie ne reste pas proportionnel à la complexité de la tâche. Cela relativise le niveau d'autonomie perçue.

3.3 Le contrôle des informations

Il y a deux sources majeures de pouvoir dans les organisations :

- le contrôle sur les informations internes et extérieures à l'environnement de l'organisation ; c'est un contrôle de l'incertitude
- le pouvoir par rapport à la règle de travail : application pure et simple de la règle, ou interprétation, voire création de règle.

14% du personnel a l'impression de recevoir, transmettre et analyser peu d'informations dans le travail, la majorité (62%) en analyse régulièrement et la moitié (48%) le fait au-delà de l'îlot.

Plus la qualification est grande, plus il y a de l'analyse d'informations dans l'îlot et au-delà.

Question : «en ce qui concerne toutes les informations que je reçois ou que je donne, j'ai l'impression : »

| NATURE INFORMATION1 | TPP | niveau 3 | niveau 2 | niveau 2 | niveau 2 | TOTAL |
|--|-----|---|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------|
| | | sur pres que tous les équipements de l'îlot | et 3 sur de nombreux équipements | sur de nombreux équipements | sur quelques équipements | |
| de recevoir, transmettre et analyser finalement peu d'informations dans mon travail | | 0,0% | 11,8% | 33,3% | 50,0% | 14,0% |
| de recevoir, transmettre et analyser régulièrement des informations au sein de mon îlot ou équipe | | 72,7% | 76,5% | 33,3% | 33,3% | 62,0% |
| de recevoir, transmettre et analyser régulièrement des informations en provenance d'autres équipes | | 63,6% | 52,9% | 0,0% | 50,0% | 48,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 4,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

En ce qui concerne le traitement des informations, la vérification d'informations concerne une grande majorité de personnes (72%) et une minorité (16%) les complète, ou les

modifie. Cette minorité est composée de personnel plus qualifié.(exclusivement 2 et 3 ou 3).

TRAITEMENT INFORMATION x TPP



En ce qui concerne les règles techniques liées au fonctionnement de l'équipement, 38% appliquent la règle, 26% l'interprètent, et 24% ont la possibilité d'agir pour qu'elle change. A nouveau, le niveau de qualification explique le niveau de latitude.

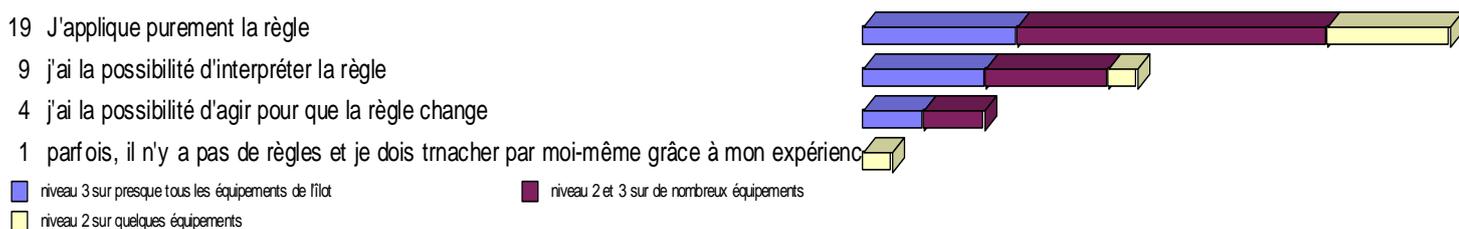
Tableau 109

| | TPP | niveau 3 sur presque tous les équipements de l'îlot | niveau 2 et 3 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur quelques équipements | TOTAL |
|---|-----|---|---|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| REGLES TECHNIQUES | | | | | | |
| J'applique purement la règle | | 18,2% | 23,5% | 33,3% | 66,7% | 38,0% |
| j'ai la possibilité d'interpréter la règle | | 27,3% | 29,4% | 33,3% | 33,3% | 26,0% |
| j'ai la possibilité d'agir pour que la règle change | | 54,5% | 35,3% | 0,0% | 0,0% | 24,0% |
| parfois, il n'y a pas de règles et je dois trancher par moi-même grâce à mon expérience | | 0,0% | 5,9% | 33,3% | 0,0% | 4,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

En ce qui concerne les règles non techniques (règlement, présence, directives de la hiérarchie) la latitude est beaucoup plus faible : la règle est appliquée dans 46% des cas, interprétée dans 22% des cas, et la possibilité d'agir pour qu'elle change ne concerne que 12% des cas.

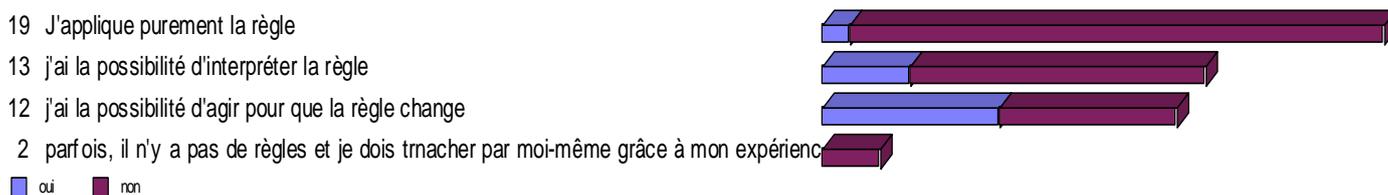
La qualification professionnelle n'a pas d'effet significatif sur ce sujet, même si le personnel moins qualifié applique majoritairement purement la règle:

REGLES HORS TECHNIQUE x TPP



Un zoom sur la population en cours d'évolution professionnelle (formation diplômante=oui dans le tableau ci-dessous) montre aussi une latitude importante sur les règles et les informations :

REGLES TECHNIQUES x FORMATION DIPLOMANTE



- 7 de recevoir, transmettre et analyser finalement peu d'informations dans mon travail
- 31 de recevoir, transmettre et analyser régulièrement des informations au sein de mon îlot ou équipe
- 24 de recevoir, transmettre et analyser régulièrement des informations en provenance d'autres équipes o



■ oui ■ non

Pour Sainsaulieu, la typologie théorique répartit les populations de la façon suivante :

Les **désengagés** sont ceux qui sont sans pouvoir à l'égard de l'organisation. Sans accès à l'information, ils expriment une forte dépendance à l'égard de l'autorité.

Dans notre cas, il n'y a pas de population de ce type clairement identifiée dans l'enquête. Il existe certainement des personnes à titre individuel proches de cette catégorie, mais sans caractère collectif commun.

Le personnel ayant une **qualification limitée** a un accès à l'information limité.

L'échange entre collègues n'a pas le niveau de richesse suffisant pour se situer majoritairement dans le rationnel. L'attitude correspondante est la revendication de plus de pouvoir sur l'information auprès de l'autorité formelle.

Il s'agit dans l'enquête du personnel niveau 2.

Les personnes **en cours d'évolution professionnelle** ont besoin d'une relation personnalisée à l'autorité jusqu'à ce que les règles soient à nouveau claires dans leur nouveau statut d'accueil. Elles sont très demandeuses d'informations répondant à leur cas particulier et dépendantes de l'autorité.

Dans notre enquête, il s'agit du personnel en formation diplômante.

Le groupe de personnel **qualifié** a la possibilité permanente d'agir pour redéfinir la règle du fait de son pouvoir d'expert. Pour cette collectivité, la seule autorité légitime est celle qui sort de la collectivité des pairs ou elle n'est pas. Cette collectivité est fondée sur l'échange, la discussion. L'appartenance à cette collectivité est valorisante et donne le sentiment d'appartenir à une élite.

Chez les opérateurs, les populations concernées sont les niveaux 2 et 3 et les niveaux 3.

4 - En conclusion sur les facteurs de contraintes et de pouvoir : la notion de métier

Quand on demande aux opérateurs de choisir les deux couples de qualificatifs les plus adaptés à leur poste de travail on trouve le classement suivant du couple le plus fort (le premier) au second :

Premier couple de qualificatifs :

1.1-*intéressant/varié* pour 48%

Ce qualificatif a été choisi à 73% par les niveaux 3, à 47% par les niveaux 2 et 3, à 33% par le niveaux 2. La corrélation est parfaite avec le niveau de qualification. Ce qualificatif est choisi majoritairement par les équipes de journée avec 55% contre 43% pour la nuit.

1.2-*agréable à réaliser* pour 22%

Second couple de qualificatifs choisis :

2.1-*ex aequo contraignant/fatigant et agréable et aisé à réaliser* avec 26%.

Ce qualificatif a été chois par 27% des moins de 25 ans

2.2-*ennuyeux / répétitif* pour 18% des personnes .

Ce qualificatif est le second choix des équipes de nuit pour plus d'une personne sur trois. (36%)

L'évolution du métier sur les trois/cinq dernières années est perçue comme enrichissant le métier et le rendant plus varié pour 74% de la population.

Plus le temps passe dans l'entreprise et plus cet enrichissement est perceptible : 54% pour les moins de 25 ans, 77% de 26 à 35 ans, et 100% de 36 à 45 ans.

Dans la notion de métier, le *sens du travail* et le *résultat obtenu* sont des notions centrales.

«.. jamais on ne faisait allusion à l'utilité de la pièce, alors que les chefs m'avaient dit à l'embauche qu'on faisait du travail noble parce que la pièce avait une signification.

Ce n'était pas comme ailleurs où l'on visse des boulons. »

« Le problème n'est pas celui de l'indépendance vis à vis du chef mais bien plutôt la possibilité de faire quelque chose de matériel où l'on puisse mesurer le résultat de son œuvre et par là même une certaine estime de soi. »

Renaud Sainsaulieu, « l'identité au travail »

4.1 La notion de fierté du travail réalisé

| | AGE | Non réponse | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | TOTAL |
|-----------------------------|-----|-------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| FIERTE DU TRAVAIL | | | | | | | |
| Non réponse | | 100% | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,0% |
| vraiment beaucoup | | 0,0% | 0,0% | 13,6% | 22,2% | 0,0% | 10,0% |
| oui j'en suis fier | | 0,0% | 45,5% | 72,7% | 66,7% | 100% | 66,0% |
| non pas vraiment | | 0,0% | 27,3% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 8,0% |
| cela m'est égal | | 0,0% | 9,1% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 0,0% | 9,1% | 4,5% | 11,1% | 0,0% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Il y a une fierté générale du travail accompli, de plus en plus marquée selon l'ancienneté. La catégorie des moins de 25 ans n'est pas vraiment fière, ou indifférente à 33%, ce qui est élevé.

A la question : « en parlez vous régulièrement avec vos amis , votre famille » la réponse est plus partagée, c'est une moitié seulement qui répond « oui régulièrement »

Pour 82% d'entre eux, les moins de 25 ans n'en parle que rarement.

Tableau 44

| | AGE | Non réponse | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | TOTAL |
|-----------------------------|-----|-------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| FIERTE/EXTERIEUR | | | | | | | |
| Non réponse | | 100% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| oui régulièrement | | 0,0% | 18,2% | 63,6% | 66,7% | 66,7% | 52,0% |
| c'est rare | | 0,0% | 81,8% | 31,8% | 33,3% | 33,3% | 42,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 0,0% | 0,0% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 2,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

L'idée de métier est associée à celle de réflexion, et de qualité :

« dans les moments de réflexion, tout reprenait un sens, il y avait des problèmes à résoudre, des solutions à trouver et un savoir technique à inventer puis à classer »

« Il ne fallait jamais oublier que le travail manuel a ses exigences de qualité et de respect des outils. C'était affirmer par là que la dignité de chacun résidait dans une sorte de volonté de se faire soi-même en créant, en façonnant la matière »

Renaud Sainsaulieu, « l'identité au travail »

Pour la population opérateur, la difficulté est de créer un produit high tech presque immatériel.

Sur le respect des outils, on remarque que plus l'âge s'avance, plus ce respect existe.

Tableau 86

| | AGE | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | TOTAL |
|---|-----|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| RAPPORT AU MATERIEL | | | | | | |
| je prends un soin particulier à les entretenir | | 18,2% | 31,8% | 44,4% | 50,0% | 32,0% |
| je fais ce qu'il faut en respectant les consignes | | 81,8% | 68,2% | 55,6% | 50,0% | 64,0% |
| je ne souhaite pas répondre à cette question | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Un texte extrait de *Renaud Sainsaulieu « l'identité au travail »* illustre , dans un autre contexte que celui du semi-conducteur, la notion de métier.

« Je reverrai toujours le chef d'équipe du polissage, vieil ouvrier au regard sage et un peu triste derrière de fines lunettes dorées. En cote bleue et chandail à col roulé, il avait longtemps refusé ce poste de semi-commandement avant d'avoir pratiquement été

contraint de l'accepter et d'abandonner son établi d'ajusteur. Respecté par tout le monde pour son savoir technique, il représentait aussi une sorte d'intermédiaire entre les ouvriers , le régleur et le contremaître. Quand la production n'allait pas fort, et que toute la hiérarchie tempêtait, il lui arrivait de passer directement pour voir ce qui n'allait pas. Mais c'était toute son attitude faite d'attention et de dignité qui calmait, car elle rassurait. On comprenait, à le voir, qu'il y aurait toujours une voie possible, celle de l'intelligence et du métier (...) au delà des incohérences de l'exaspération »

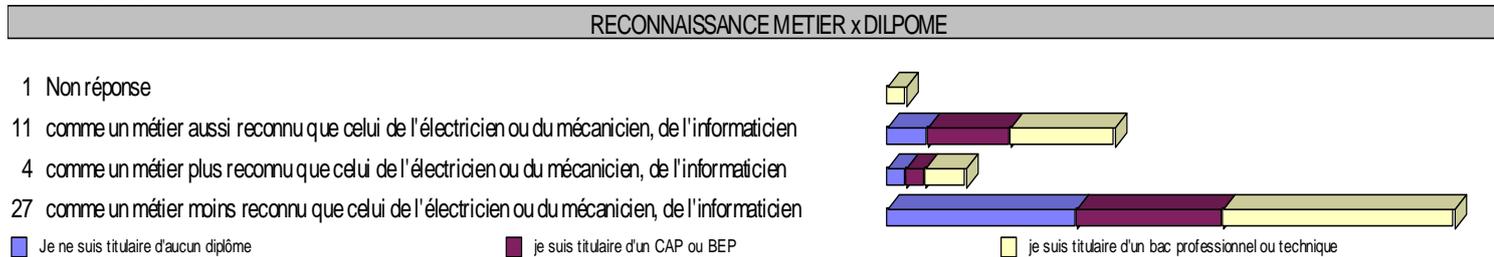
4.2 La difficulté d'expliquer son métier à l'extérieur

Le métier est difficile à expliquer pour 36% de la population , ce qui représente 42% des non diplômés, 33% des CAP/BEP et 37% des bacs.

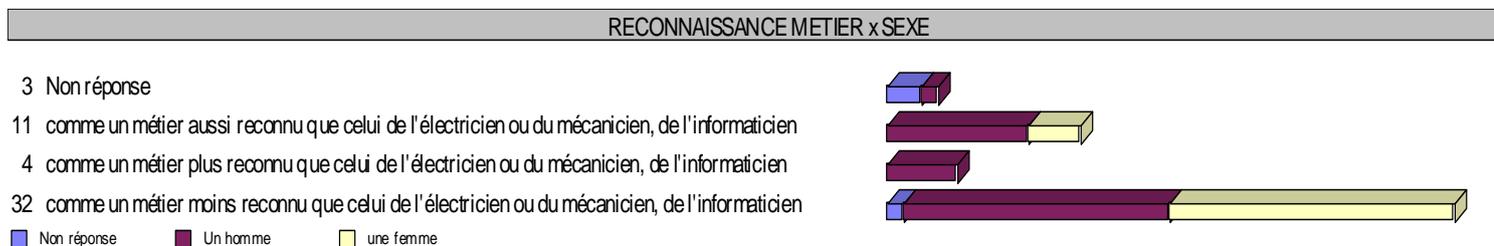
« On arrive à faire comprendre le métier en gros » pour 62% des personnes, 58% des non diplômés, 50% des CAP/BEP et 79% des bacs professionnels.

4.3 Son propre regard sur son métier

Tableaux 50

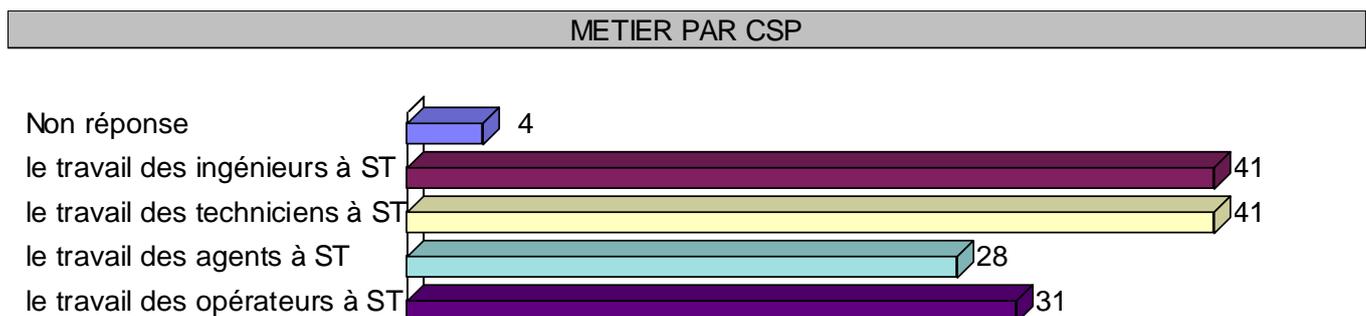


Le métier est moins reconnu que les métiers d'électricien et du mécanicien pour 75% des non diplômés, 58% des CAP/BEP et des bacs professionnels. Il semble beaucoup moins reconnu pour les femmes comme le montre le tableau ci-dessous :



Sur ce sujet, il n'y a pas d'appréciation différente entre équipes de journée et de nuit.

Enfin, toutes les catégories professionnelles n'ont pas la même image en terme de métier. Question : « pour vous, on peut vraiment parler de métier pour : »



Les techniciens et ingénieurs sont reconnus comme titulaires d'un véritable métier, mais cela est moins le cas pour les opérateurs et les agents.

A la question « si vous n'assimilez pas à un métier le travail de l'une ou de plusieurs des catégories ci-dessus, pouvez vous dire pourquoi ? »

Le thème qui revient dans 57% des réponses exprimées est : « reconnaissance/respect/valorisation »

4.4 La perspective associée à un métier

La notion de métier contient une perspective d'évolution, ce qui lui donne une certaine dimension.

Tableau 72

| | AGE | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | TOTAL |
|---|-----|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| PERSPECTIVE CARRIERE | | | | | | |
| Non réponse | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 6,0% |
| oui tout à fait, je suis convaincu de pouvoir évoluer | | 18,2% | 18,2% | 33,3% | 0,0% | 18,0% |
| mon évolution de carrière à ST est possible, mais dépend de nombreux facteurs | | 45,5% | 77,3% | 55,6% | 66,7% | 62,0% |
| j'ai d'autres projet à l'extérieur de ST | | 18,2% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 6,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 18,2% | 0,0% | 11,1% | 16,7% | 8,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

A nouveau la catégorie des moins de 25 ans est la moins convaincue de son évolution possible à ST, de plus 18% de cette population a d'autres projets à l'extérieur de ST et 18% n'a pas voulu répondre.

En revanche, le personnel plus âgé 36-45 ans par exemple, voire au-delà, a toujours des souhaits en la matière.

Au plan des diplômes, la corrélation est forte : plus le diplôme est élevé, plus les espoirs de carrière sont grands : non diplômés : 58%, CAP/BEP : 67%, Bacs professionnels : 74%.

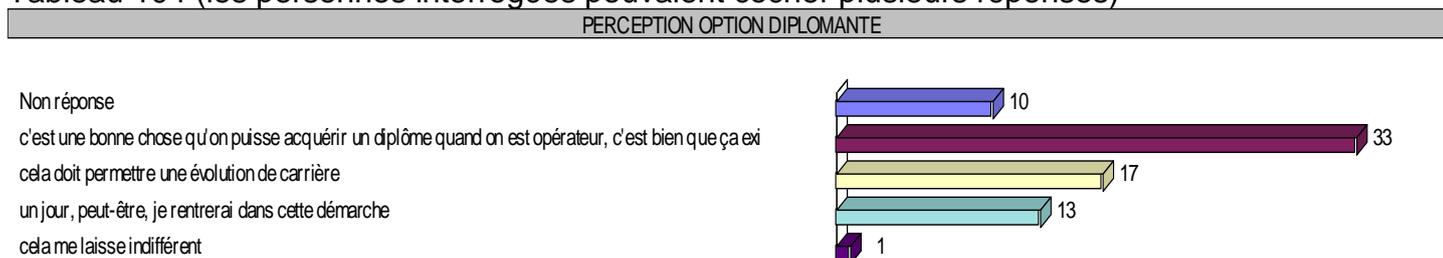
Au plan de la qualification, 91% des niveaux 3 ont un espoir d'évolution, 100% des niveaux 2 et 3, et 83% des niveaux 2.

Cette évolution attendue dépend toutefois de « nombreux facteurs » qui sont autant de réserves et démontrent que la qualification, l'expertise du candidat ne lui semblent pas suffisantes pour éviter les négociations et autorisations de l'encadrement.

En effet, l'autorisation de l'encadrement a été citée dans 40% des cas, la réussite à un diplôme dans 30% des cas.

On note au sujet de cette perspective que la concrétisation individuelle de cette évolution est importante mais aussi le fait que cette perspective existe et donc du domaine possible. Il en est de même pour la formation diplômante comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 104 (les personnes interrogées pouvaient cocher plusieurs réponses)



En conclusion de cette approche sur le métier, on peut dire qu'il s'agit d'une notion centrale, qui cristallise beaucoup d'attentes.

Dans ce contexte, on comprend naturellement ce que peut représenter pour la personne la déqualification professionnelle. Il s'agit d'une agression contre l'identité construite sur le métier, d'une atteinte à la propre estime de soi.

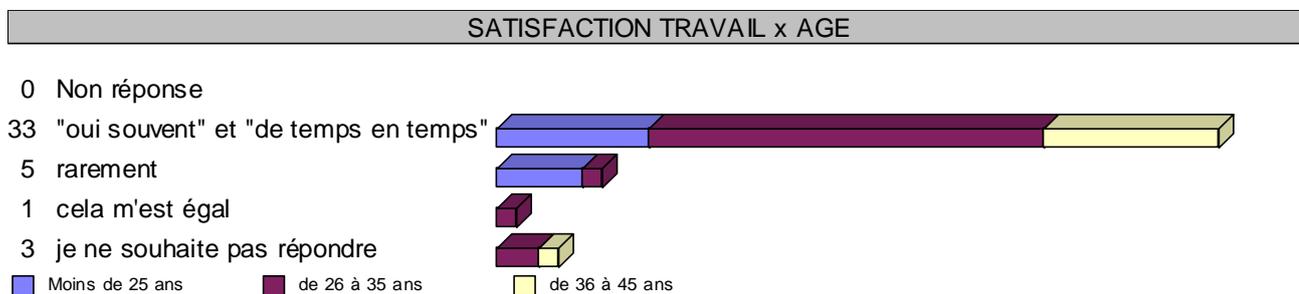
Au quotidien, la *satisfaction au travail* donne le résultat suivant :

Tableau 46

| DILPOME | Je ne suis titulaire d'aucun diplôme | je suis titulaire d'un CAP ou BEP | je suis titulaire d'un bac professionnel ou technique | TOTAL |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|-------------|
| SATISFACTION TRAVAIL | | | | |
| "oui souvent" et "de temps en temps" | 75,0% | 83,3% | 84,2% | 78,0% |
| rarement | 8,3% | 8,3% | 15,8% | 10,0% |
| cela m'est égal | 8,3% | 0,0% | 0,0% | 2,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 8,3% | 8,3% | 0,0% | 6,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

La satisfaction au travail semble corrélée au niveau de diplôme ; la satisfaction est plus fréquente au fur et à mesure que le diplôme s'élève.

Par ailleurs, la satisfaction augmente avec l'âge : 64% pour les moins de 25 ans, 82% pour les 26-35 ans, et 89% pour les 36-45 ans.



On note aussi la corrélation avec le niveau de qualification :

| TPP | niveau 3 sur pres que tous les équipements de l'îlot | niveau 2 et 3 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur quelques équipements | TOTAL |
|--------------------------------------|--|---|-----------------------------------|-------------|
| SATISFACTION TRAVAIL | | | | |
| Non réponse | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| "oui souvent" et "de temps en temps" | 100% | 94,1% | 66,7% | 78,0% |
| rarement | 0,0% | 5,9% | 16,7% | 10,0% |
| cela m'est égal | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 6,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

On constate une plus grande satisfaction chez les hommes que chez les femmes (il est vrai que le taux de « je ne souhaite pas répondre est plus important pour les femmes)

| SATISFACTION TRAVAIL | SEXE | Un homme | une femme | TOTAL |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Non réponse | | 0,0% | 0,0% |
| "oui souvent"et"de temps en temps" | | 89,3% | 68,4% | 78,0% |
| rarement | | 10,7% | 10,5% | 10,0% |
| cela m'est égal | | 0,0% | 5,3% | 2,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 0,0% | 15,8% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% |

Enfin, il y a une plus grande satisfaction le jour que la nuit :

| SATISFACTION TRAVAIL | EQUIPE | de jour (mation ou après midi ou équipe 0) | de nuit (début ou fin de semaine) | de week end jour | TOTAL |
|-----------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|------------------|-------------|
| | "oui souvent"et"de temps en temps" | | 82,8% | 71,4% | 100% |
| rarement | | 6,9% | 21,4% | 0,0% | 10,0% |
| cela m'est égal | | 3,4% | 0,0% | 0,0% | 2,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 6,9% | 7,1% | 0,0% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% |

Seconde Partie : les modèles de comportement ou les différents styles d'identité collective

1 - La relation interpersonnelle

1.1 L'accès aux idées dans les conversations et les échanges

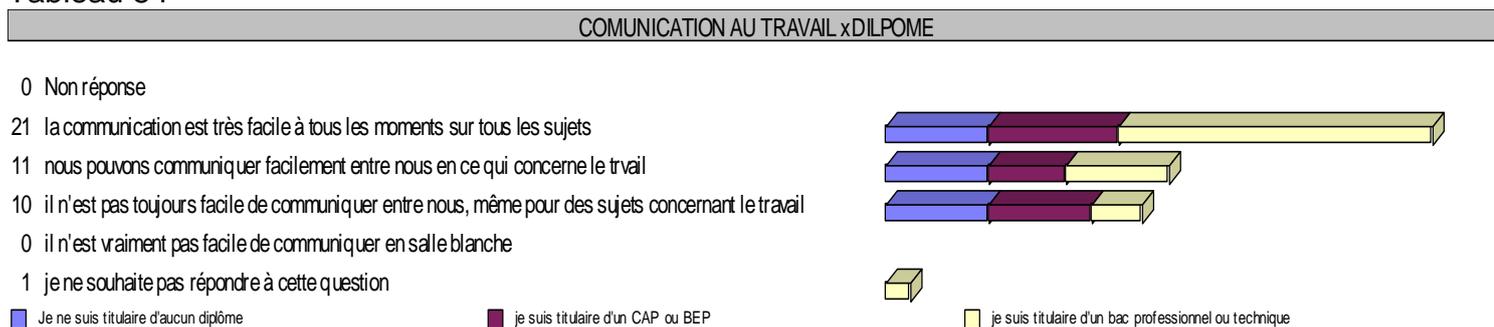
Fréquemment, pour des postes moins qualifiés, la nature de la tâche ne stimule pas l'échange d'idées dense, alors que des emplois très qualifiés entraîneront des discussions de fond sur les choix à faire.

Pour les emplois moins qualifiés, la conséquence est qu'on se situe peu dans le raisonnement. Les sujets de discussion portent peu sur des idées, sur le domaine social et politique mais plutôt sur le sport. Ce sujet est idéal pour parler en même temps de son expérience personnelle et de formuler des points de vue différents mais sans engagement personnel important.

Le sport permet même de parler à des ingénieurs ou à la hiérarchie. Ce sujet comporte une charge affective significative.

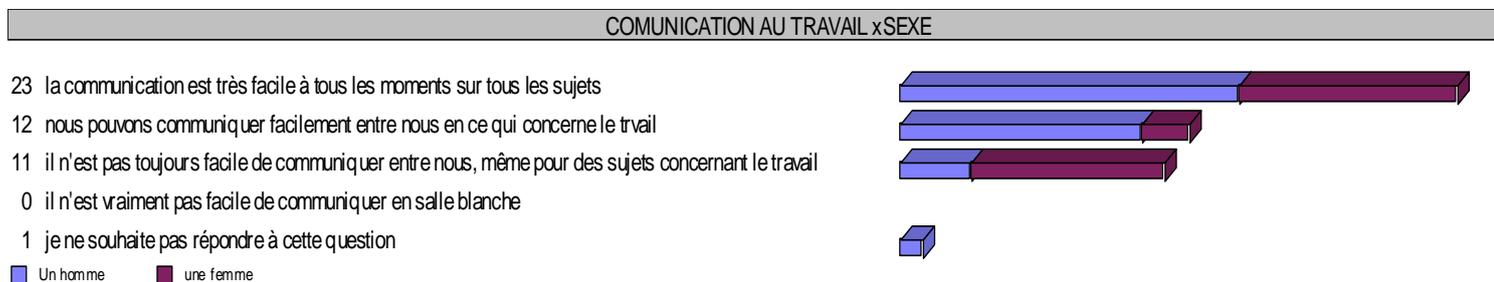
La facilité de communication au travail est très vraie pour les bacs professionnels .

Tableau 54



Plus l'âge est élevé, plus il semble qu'il ne soit pas toujours facile de communiquer : moins de 25 ans : 9%, 26-35 ans : 18%, 36-45 ans : 33% et 46-55 ans : 50%.

La communication est perçue comme plus difficile par le personnel féminin :



Le lieu de communication est essentiellement la salle de repos, surtout pour les moins de 25 ans.

| | AGE | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | TOTAL |
|--|-----|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| LIEU COMMUNICATION | | | | | | |
| la cafétéria | | 45,5% | 40,9% | 11,1% | 50,0% | 36,0% |
| la salle de repos | | 81,8% | 50,0% | 55,6% | 100% | 62,0% |
| la salle blanche | | 18,2% | 36,4% | 44,4% | 16,7% | 30,0% |
| l'entrée et la sortie du travail (parking/vestiaire) | | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

La nature des échanges montre que l'important est surtout de se détendre en communiquant. Cela est vrai quelque soit le niveau de formation initiale.

Tableau 62



Les sujets de conversation sont par ordre d'importance :

1-« *votre travail, votre équipe, votre atelier* » En effet, **72%** des personnes interrogées choisissent ce thème en premier ou second choix.

C'est très vrai pour les femmes (90%), les non diplômés (83%), les moins de 25 ans (82%)
C'est moins fort pour les hommes, les CAP/BEP, les bacs professionnels, et les autres tranches d'âge (67%).

2-Le sujet de la « *vie personnelle extra-professionnelle, (sportive, culturelle, familiale)* » est choisi par **36%** du personnel interrogé. Les hommes ont répondu à 43%, les bacs professionnels à 53%. Les femmes et les CAP/BEP sont en retrait avec 25%. Le facteur de l'horaire de travail n'intervient pas sur ce sujet.

3-Le thème plus général de « *l'entreprise, du Site, de la Compagnie* » est évoqué en premier ou second cas dans **30%** des cas. Cela est très net pour les non diplômés, les CAP/BEP, les femmes et les équipes de jour (42%), les 46-55 ans (50%). Ce taux est plus faible pour les moins de 25 ans (18%) et les bacs professionnels (16%), les équipes de nuit (21%).

4-« *L'activité culturelle (cinéma, presse, livre)* » est choisie en premier ou second choix par **22%** du personnel.

Cela est plus marqué pour les populations de nuit (29%), les bacs professionnels (26%), les 46-55 ans (33%), et les moins de 25 ans (27%). C'est moins vrai pour les équipes de jour (17%).

5-« *L'actualité du sport* » est choisie par **16%** du personnel seulement. C'est plus marqué pour les bacs professionnels (26%), et les hommes (21%). Cela est moins marqué pour les

femmes (5%) , les non diplômés (8%) et les moins de 25 ans (9%). Le sujet est abordé d'une façon équivalente par la nuit et le jour.

6-Enfin, en dernière position viennent « vos problèmes personnels et ceux de vos proches » , thème choisi par 4% de la population seulement. Ce taux monte à 9% pour les moins de 25 ans, et tombe à 0% pour les femmes.

On voit donc l'importance de l'environnement immédiat dans le travail, très largement en tête des thèmes proposés. Ce sujet contient toutes les *perceptions et émotions* de la vie quotidienne, qui semblent faire réagir très fortement certaines populations : les femmes, les moins de 25 ans, et les moins diplômés. On voit ci-dessous que les non diplômés expriment le plus fort mécontentement vis-à-vis de la règle. On se situe clairement sur ce thème dans le domaine de *l'affectif*.

| | DILPOME | Je ne suis titulaire d'aucun diplôme | je suis titulaire d'un CAP ou BEP | je suis titulaire d'un bac professionnel ou technique | TOTAL |
|---|---------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|-------------|
| SENTIMENT/REGLE | | | | | |
| Non réponse | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| mécontentement/révolte | | 83,3% | 66,7% | 63,2% | 66,0% |
| mes collègues et moi ressentons une grande lassitude ou découragement | | 33,3% | 58,3% | 36,8% | 40,0% |
| mes collègues et moi en comprenons la nécessité, même si ces règles ne sont pas toujours équitables | | 8,3% | 8,3% | 21,1% | 14,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 0,0% | 8,3% | 5,3% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% |

| | SEXE | Un homme | une femme | TOTAL |
|---|------|-------------|-------------|-------------|
| SENTIMENT/REGLE | | | | |
| Non réponse | | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| mécontentement et révolte | | 57,1% | 84,2% | 66,0% |
| mes collègues et moi ressentons une grande lassitude ou découragement | | 46,4% | 36,8% | 40,0% |
| mes collègues et moi en comprenons la nécessité, même si ces règles ne sont pas toujours équitables | | 17,9% | 5,3% | 14,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 3,6% | 10,5% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% |

Les sujets purement cognitifs n'intéressent que 22% du personnel . (culture, presse, cinéma etc..)

Enfin les problèmes personnels sont rarement évoqués puisque seuls 4% du personnel interrogé le choisissent comme premier ou second choix. Cela signifie que la profondeur des relations interpersonnelles et le niveau de confiance requis sont limités. Cet aspect sera examiné plus bas dans « la sélectivité des rapports interpersonnels »

En résumé, on peut dire qu'il y a beaucoup de communication, sur des sujets plutôt émotionnels, qui n'engagent en fait pas vraiment les individus dans leur vie personnelle.

1.2 L'humour dans la relation comme exutoire

Les plaisanteries et l'humour occupent également une part importante des discussions, surtout pour le personnel moins qualifié.

« ...C'était la hâte fébrile dans les vestiaires avec toujours les mêmes plaisanteries, et ces deux vieux polisseurs qui depuis trente ans continuaient à se pousser en s'habillant comme à l'école primaire après le stade, à la colonie de vacances ou à la caserne... »

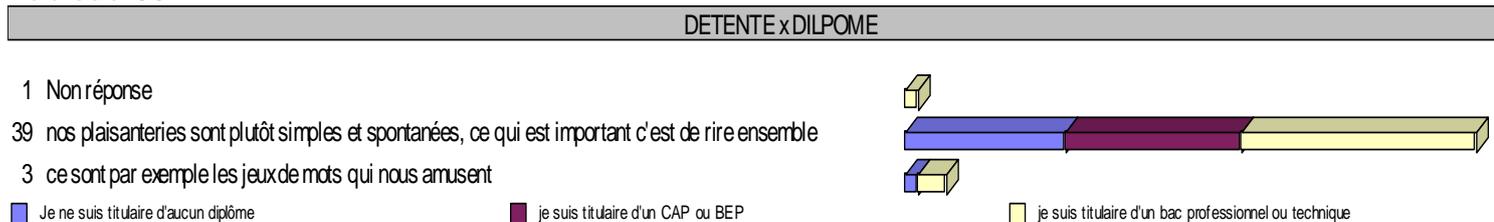
« On se sentait malgré soi redevenir enfant, obligé de s'exprimer comme à l'école, à la colonie de vacances ou à la caserne... »

Renaud Sainsaulieu « l'identité au travail »

La fréquence de telles plaisanteries signale un comportement de régression induit par les facteurs de contrainte et de pouvoir d'action. Renaud Sainsaulieu démontre que plus la perception de la contrainte est forte et plus la perception du niveau de pouvoir est faible, plus la régression est forte.

Pour tous les niveaux de formation initiale, ce qui est important dans nos plaisanteries, c'est de rire ensemble pour 86% du personnel. Il n'y a pas de recherche de jeux de mots.

Tableau 63



Dans le même esprit 80% des personnes interrogées répondent « oui c'est vrai » à la question « quelquefois quand nous nous détendons ensemble, il me semble que nous faisons de bonnes plaisanteries, un peu comme des collégiens ». Seuls les 36-45 ans sont un peu plus réservés.

Tableau 64

| | AGE | Non réponse | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | TOTAL |
|-------------------------------|-----|-------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| REGRESSION/CONTRAINTES | | | | | | | |
| Non réponse | | 100% | 0,0% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 6,0% |
| oui c'est vrai | | 0,0% | 90,9% | 86,4% | 66,7% | 83,3% | 80,0% |
| non ce n'est pas exact | | 0,0% | 9,1% | 9,1% | 33,3% | 16,7% | 14,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

On peut certainement classer dans ce type de réaction régressive l'anecdote suivante.

En Octobre 2000, une suggestion a été émise par une opératrice au sujet du vestiaire des femmes.

« problème : dans les vestiaires de femmes, j'ai pu constater qu'à côté du miroir se trouvent sur le beau mur blanc des excréments nasaux.

Solution : mettre une caméra pour dissuader les personnes ou en plus économique un distributeur de kleenex »

L'intéressée précise que sa suggestion n'est pas une plaisanterie mais concerne le « respect d'autrui ».

Le comportement de la personne ou des personnes à l'origine de cet incident comporte probablement une part de provocation enfantine par rapport à l'environnement professionnel.

1.3 Le degré de sélectivité des rapports interpersonnels

La population de personnel moins qualifié n'est pas à l'aise pour développer des relations interpersonnelles qui permettraient d'échanger régulièrement sur les problèmes personnels ou des convictions importantes pour chacun. Ainsi, si une *camaraderie* pourra exister, les rapports *d'amitié* seront plus rares.

De ce fait, cette population a plus de difficultés que les autres à être sélective dans ses relations et à s'engager dans des relations interpersonnelles différenciées.

Question :

« Deux opérateurs se connaissent de longue date,. L'un s'engage dans l'action politique, que devient leur relation ? (Il ne s'agit pas de l'activité syndicale dans l'entreprise mais par exemple du militantisme pour un parti politique non extrémiste) :»

Tableau 96

| TPP | Non réponse | niveau 3 sur pres que tous les équipements de l'îlot | niveau 2 et 3 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur quelques équipements | je ne souhaite pas répondre | TOTAL |
|--|-------------|--|---|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| INFLUENCE ACTION POLITIQUE/RELATION | | | | | | |
| Non réponse | 50,0% | 0,0% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 6,0% |
| il y aura des sujets tabous | 50,0% | 72,7% | 23,5% | 33,3% | 33,3% | 42,0% |
| ils ne se verront plus | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| cela continue comme par le passé | 0,0% | 27,3% | 70,6% | 66,7% | 66,7% | 52,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

On voit très nettement que la population la plus qualifiée de niveau 3 considère à 73% qu'il y aura des « sujets tabous » ; ce qui est le signe que le domaine des idées revêt pour cette population une grande importance. Cela est beaucoup moins vrai pour les autres catégories moins qualifiées.

Cette corrélation est aussi très évidente pour la population en formation diplômante, qui a répondu comme le personnel qualifié (70%).

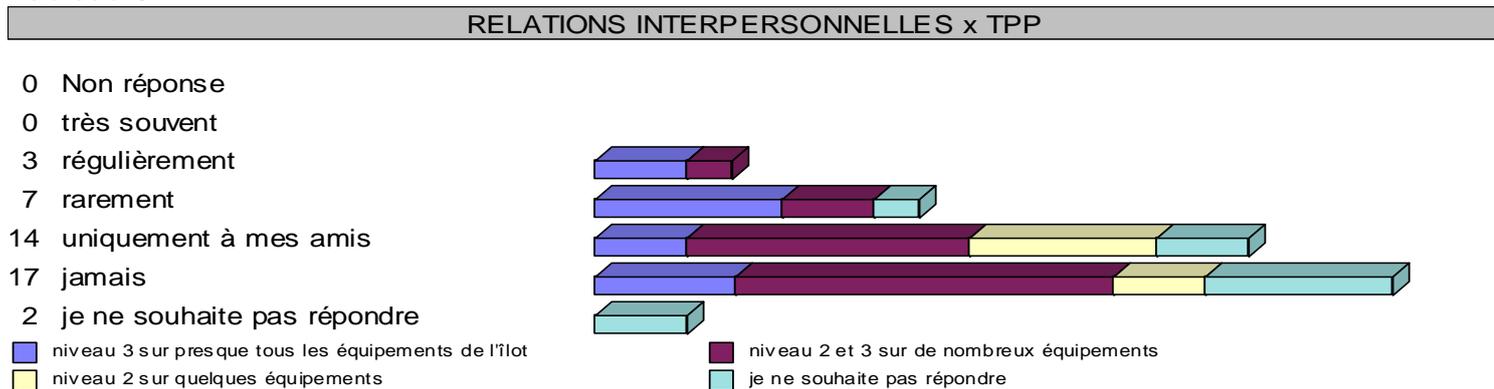
| FORMATION DIPLOMANTE | Non réponse | oui | non | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INFLUENCE ACTION POLITIQUE/RELATION | | | | |
| Non réponse | 100% | 10,0% | 0,0% | 6,0% |
| il y aura des sujets tabous | 0,0% | 70,0% | 36,8% | 42,0% |
| ils ne se verront plus | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| cela continue comme par le passé | 0,0% | 20,0% | 63,2% | 52,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Sur l'échange de problèmes personnels , on a déjà vu combien il était difficile pour les opérateurs d'échanger sur des problèmes personnels.

On voit dans le graphe ci-dessous que cela est vrai pour la plus grande majorité, mais le niveau le plus qualifié est celui qui va le plus loin dans la confiance et l'importance personnelle du sujet débattu. Ce type de rapport interpersonnel approfondi reste minoritaire.

Néanmoins, on peut dire que la population qualifiée est plus sélective dans ses rapports interpersonnels.

Tableau 67



Sur l'amitié au travail, il en est de même, ce sont les populations les plus qualifiées qui se créent le plus d'amis au travail:

Tableau 99

| | TPP | niveau 3 sur presque tous les équipements de l'îlot | niveau 2 et 3 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur quelques équipements | je ne souhaite pas répondre | TOTAL |
|---|-----|---|---|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| CONSEQUENCE ANCIENNETE GROUPE | | | | | | |
| Non réponse | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 6,0% |
| on se retrouve dans un groupe sympathique d'anciens | | 27,3% | 35,3% | 0,0% | 11,1% | 26,0% |
| on a quelques très bons camarades, mais pas plus | | 0,0% | 11,8% | 66,7% | 22,2% | 20,0% |
| on s'est crée quelques très bons amis | | 63,6% | 35,3% | 16,7% | 33,3% | 34,0% |
| on n'en retire pas de bénéfice particulier | | 9,1% | 5,9% | 16,7% | 11,1% | 8,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 0,0% | 11,8% | 0,0% | 11,1% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Sur l'amitié qui se prolonge à l'extérieur là aussi, le personnel qualifié est celui qui voit le plus (18%) «très fréquemment» les collègues à l'extérieur de l'entreprise :

Tableau 66

| | TPP | niveau 3 sur presque tous les équipements de l'îlot | niveau 2 et 3 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur quelques équipements | je ne souhaite pas répondre | TOTAL |
|--|-----|---|---|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| RELATIONS EXTERNES | | | | | | |
| Non réponse | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| oui c'est très fréquent | | 18,2% | 5,9% | 0,0% | 0,0% | 6,0% |
| cela arrive régulièrement | | 54,5% | 52,9% | 16,7% | 33,3% | 42,0% |
| c'est rare, mes amis sont plutôt à l'extérieur de l'entreprise | | 27,3% | 41,2% | 83,3% | 66,7% | 48,0% |
| je ne souhaite pas répondre à cette question | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Cela signifie que pour la grande majorité moins qualifiée une certaine chaleur au travail, dégageant une charge affective collective significative, l'emportera sur des relations construites sur l'échange d'idées, la reconnaissance mutuelle de la personnalité de l'autre et la sélectivité des rapports interpersonnels.

2- Le fonctionnement du groupe

2.1 Le rassemblement dans l'émotion

Puisque les rapports interpersonnels sont plus caractérisés pour les populations moins qualifiées par :

- une moindre sélectivité des relations interpersonnelles
- un mode de fonctionnement reposant moins sur l'échange d'idées que sur la camaraderie, la détente,

on peut avancer que les rapports de groupe seront « fusionnels », chacun cherchant ce qui va le rassembler avec les autres, plus dans l'émotion (l'affectif) que dans l'analyse (le cognitif).

Pour ces populations « la solidarité prend la forme d'une camaraderie spontanée dont les racines plongent dans les contraintes communes.

L'autre face de cette solidarité est l'opposition irréductible au monde des dirigeants. Tous les chefs surtout s'ils sont hauts placés sont accusés de machiavélisme et de duplicité dans leurs attitudes ...envers les ouvriers »

Renaud Sainsaulieu « l'identité au travail »

La perception des opérateurs est qu'ils préfèrent majoritairement l'analyse (50%) à l'émotion (32%) .

Quand on demande aux opérateurs « à votre avis, quels sont les cas où les opérateurs se rassemblent tous ensemble, les situations où tout le monde est vraiment d'accord ? » on note que presque tous ont répondu à la question, une très grande majorité citant le sujet de la rémunération (37%), 9% citent la hiérarchie

Le thème fédérateur de la rémunération semble être un dénominateur commun symbolique, chargé d'affectivité et qui exprime une insatisfaction par rapport à l'identité collective, plutôt qu'une analyse rationnelle d'un besoin.

En effet, on verra plus tard que si la catégorie des opérateurs connaît des problèmes financiers , cela n'apparaît pas majoritairement comme un problème particulièrement préoccupant.

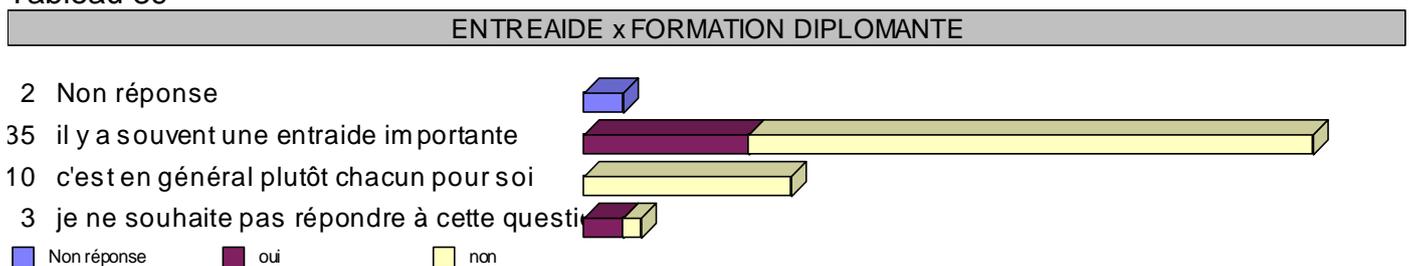
Revendiquer sur son salaire, cela peut signifier revendiquer sur sa valeur, insuffisamment reconnue, comme l'a montré l'analyse sur le métier.

2.2 Les clivages de cette population

La population d'opérateur montre souvent une entraide importante, à 70%.

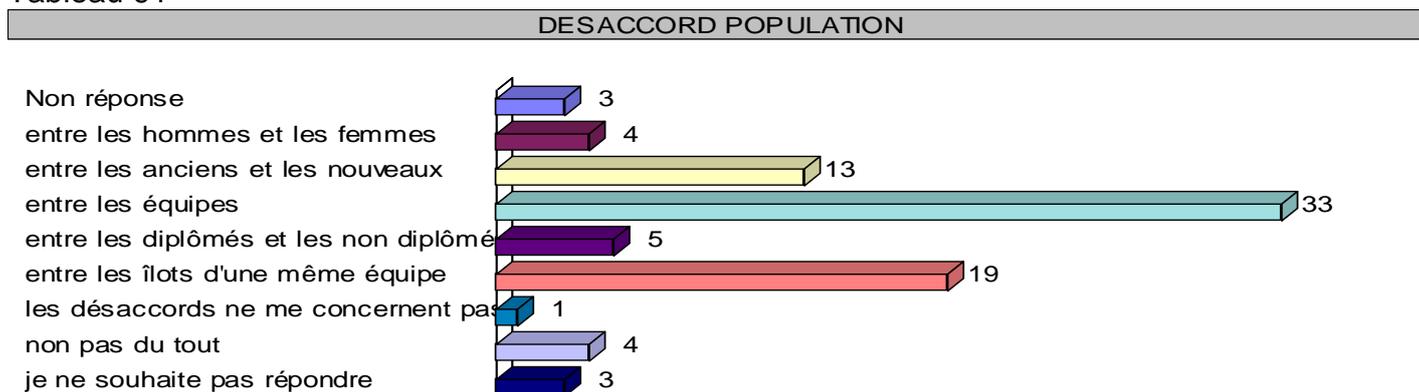
L'entraide est plus forte dans les populations de niveau 3 et celles en cours de formation diplômante.

Tableau 89



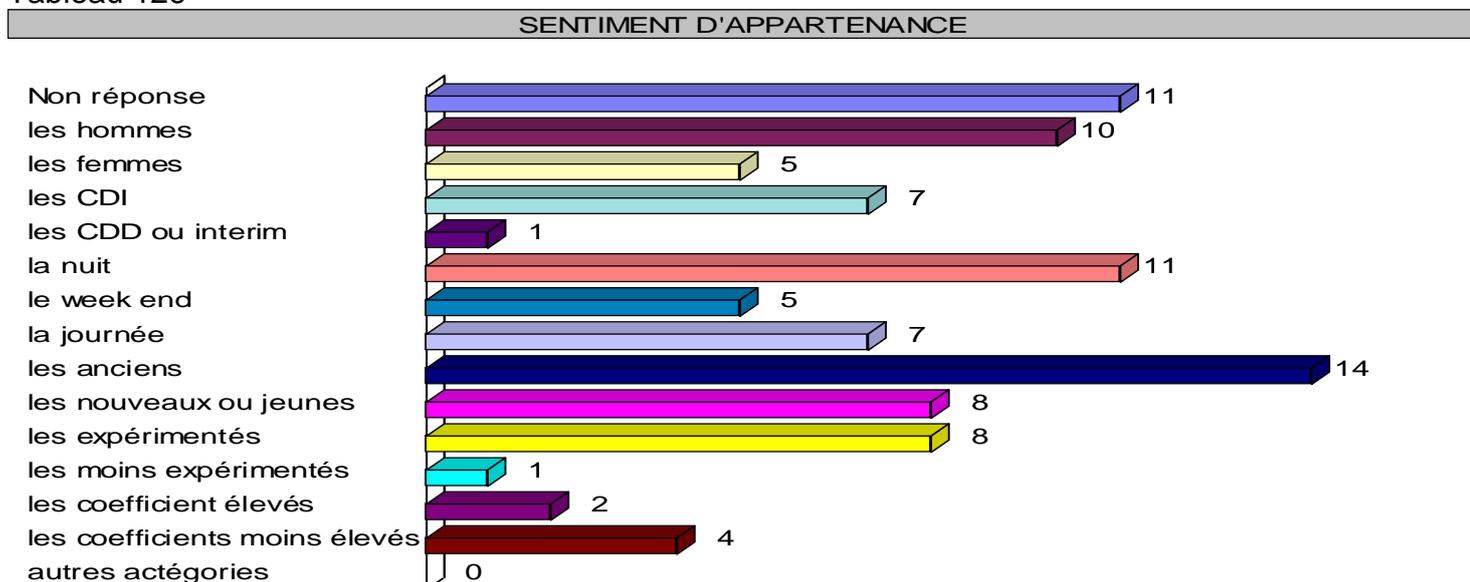
Pourtant, des désaccords existent souvent au sein de cette population, essentiellement entre les équipes, voire les îlots d'une même équipe, les anciens et les nouveaux.

Tableau 91



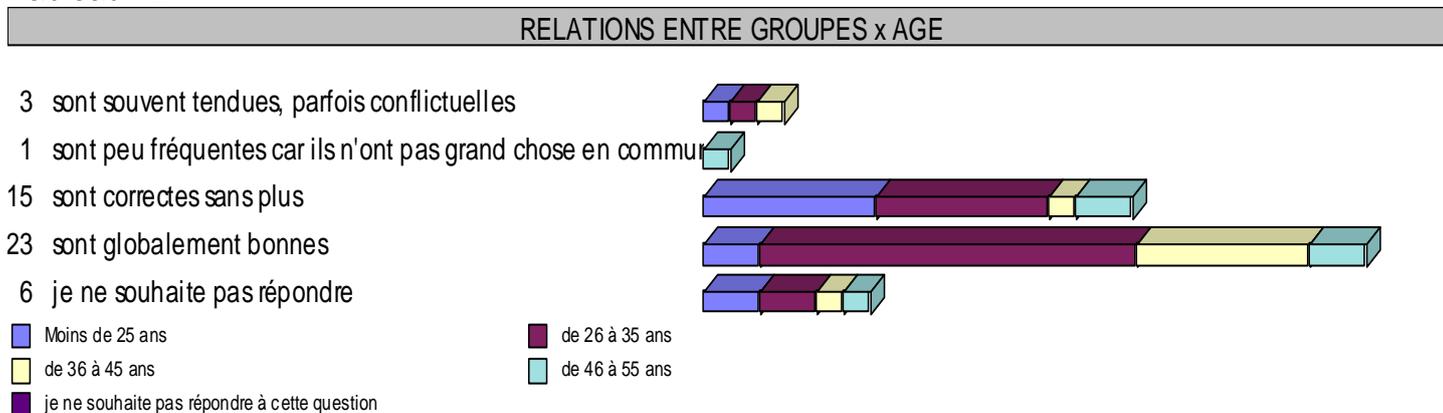
Le sentiment d'appartenance à un des groupe est significatif, les personnes interrogées se sont classées dans un ou plusieurs de ces groupes.

Tableau 126

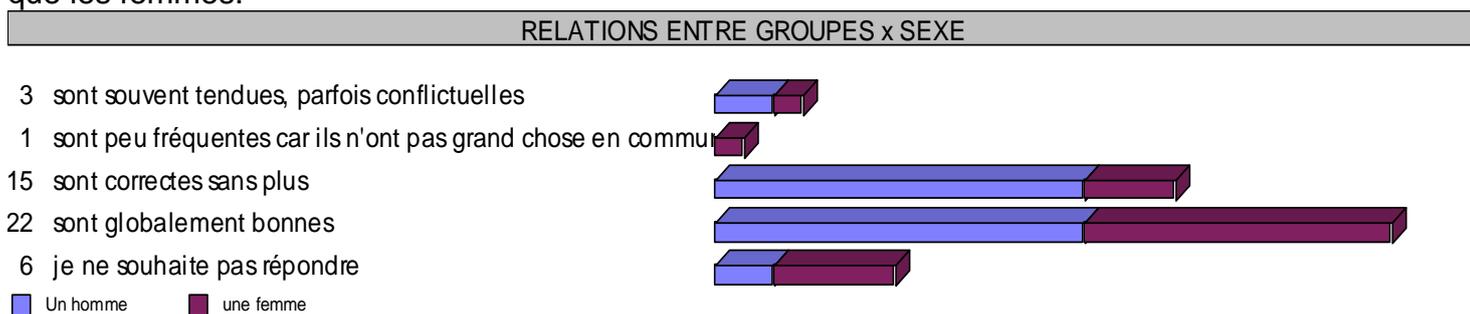


Les relations entre ces groupes sont pour la majorité globalement bonnes, sauf pour les moins de 25 ans, pour lesquelles elles sont majoritairement « correctes, sans plus »

Tableau 127

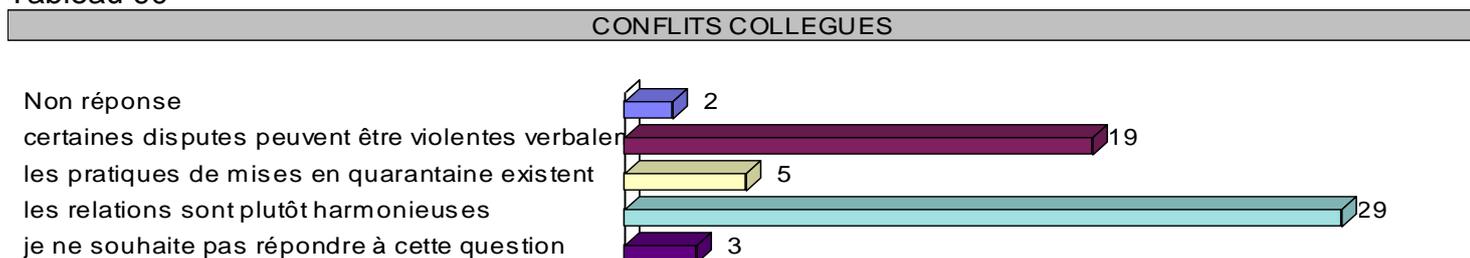


De même, on remarque que les hommes ont une perception plus dégradée des relations que les femmes.



A ces clivages entre groupes s'ajoutent des relations interpersonnelles parfois dures.

Tableau 90



2.3 Le mythe de l'unité et la conscience de la force collective

Au-delà des divergences, le mythe de l'unité renvoie à l'expérience commune de la solidarité affective issue d'un certain type de travail.

« Ce mythe a comme caractéristique de privilégier les moyens d'action en écartant le problème de la définition des objectifs. Ce qui compte, c'est de *s'unir* et non pas de perdre du temps à discuter sur ce qu'on *fera*. »

Un témoignage sur un début de grève :

« Et, brusquement toute l'atmosphère a changé. On a cessé de travailler ... pendant la pause de 11 heures ; ça discutait partout...Et puis d'anciens polisseurs ont fait un rassemblement entre les machines, certains étaient montés sur des chaises, on sentait la longue habitude, une sorte de tradition collective qui brusquement surgissait de la grisaille quotidienne. Il y avait comme une atmosphère de fête !...quelque chose de réconfortant était descendu sur l'atelier : la conscience de la *force collective* et la certitude d'en retirer pour chacun une part de *considération* »

Renaud Sainsaulieu « l'identité au travail »

D'une façon plus contemporaine, la frustration, notamment des jeunes, est une émotion dans laquelle beaucoup se rassemblent dès le début de leur vie professionnelle. Ils ont vu par les voyages, la télévision et le cinéma à quel point leur niveau de vie dépassait celui de la plupart des autres pays. Avec ce sentiment d'être plutôt privilégié, et de faire partie d'une nation à niveau de vie élevé, ils abordent le monde professionnel et perçoivent –à tort ou à raison- qu'ils ont en fait des espoirs de qualification et d'avancement limités.

Par ailleurs, leur connaissance et leur compréhension de l'environnement industriel est sans doute limitée. Cette partie sera traitée plus loin.

2.4 Le fonctionnement du groupe

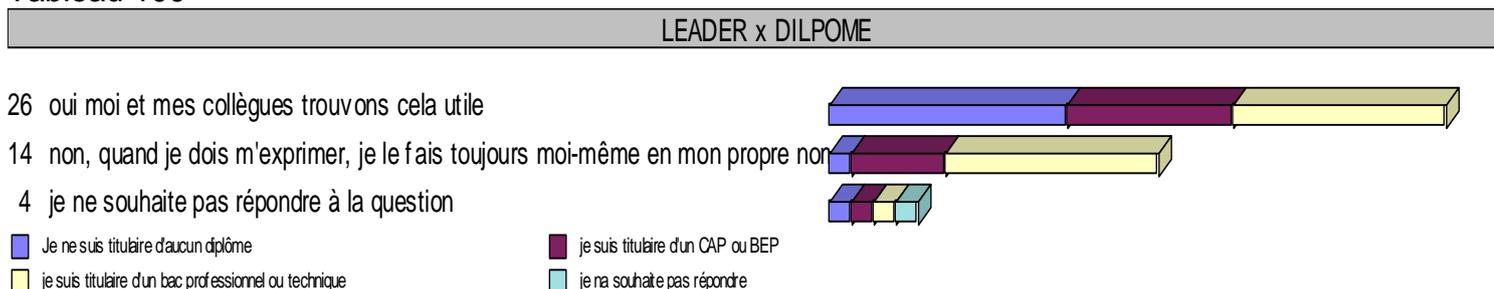
Le leader du groupe

Dans un groupe composé de personnel moins qualifié, le mode de fonctionnement émotionnel décrit plus haut (Sainsaulieu dit « fusionnel ») ne permet pas au groupe d'analyser la situation et de se positionner par lui-même.

Un leader aide le groupe à adopter une position, quitte à ce que ce soit lui qui la lui souffle. Ce leader peut être le responsable hiérarchique ou un leader naturel.

A la question « appréciez vous quand l'un de vous parle au nom du groupe et défend la position du groupe sur un sujet qui concerne tout le monde, la réponse est sans ambiguïté (oui à 56%) :

Tableau 100



Les non diplômés sont ceux qui en sont le plus convaincus.(83% d'entre eux)

La situation est plus nuancée quand il s'agit, à l'extérieur du travail, d'organiser un voyage par exemple. Les moyens pour agir sur le groupe sont peut-être plus accessibles que dans le milieu professionnel. Dans ce contexte, 44% pensent qu'un leader est inutile, et 42% que c'est nécessaire.

On retrouve la préférence pour un leader dans le groupe dans 36% des cas. Les moins de 25 ans ne souhaitent pas répondre à cette question dans 55% des cas. Sur toute cette série de question, on sent cette catégorie plus en retrait que les autres.

Tableau 114

| PLACE DANS GROUPE | AGE | | | | TOTAL |
|---|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | |
| je suis rassuré quand l'un de nous sait présenter clairement notre problème à la hiérarchie | 27,3% | 40,9% | 33,3% | 50,0% | 36,0% |
| j'ai souvent l'impression de savoir présenter moi-même au mieux à la hiérarchie la position du gr | 18,2% | 36,4% | 33,3% | 16,7% | 28,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 54,5% | 22,7% | 22,2% | 33,3% | 30,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Le *pendant* au leader naturel est la *hiérarchie*, qui reste bien utile au groupe :

36% du personnel interrogé déclare « tout à fait d'accord », mais 18% seulement des moins de 25 ans, et 52% se disent « plutôt d'accord », les moins de 25 ans choisissant cette affirmation d'une façon écrasante.(73%) Cette catégorie est donc plus distante à l'égard du leader et de la hiérarchie.

Les résultats sur les autres populations ne montrent pas de spécificité particulière à l'exception du niveau 3 qui est « tout à fait d'accord » à 64%, ce qui est très au-delà de la moyenne.

La discussion en groupe

En situation normale, l'échange d'informations en groupe fait converger celui-ci vers un compromis qui relativise les positions extrêmes.

En revanche, en situation de risque ou d'émotion, il y a polarisation des options du groupe sur des positions plus extrêmes.

A ce moment là, il y a :

- dilution du sentiment de responsabilité des échecs dans l'échange affectif
- leadership naturel des individus prenant des risques et ayant un fort pouvoir de conviction
- valorisation du risque sur la prudence dans nos sociétés occidentales
- clarification des positions de chaque membre du groupe qui exclue l'hésitation et l'atermoisement.

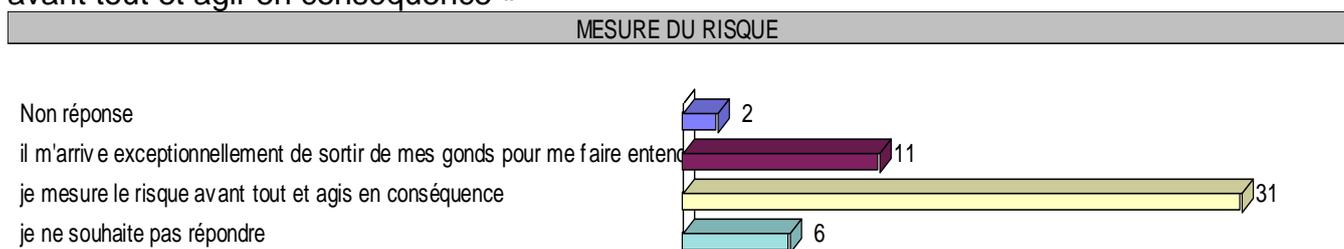
Les opérateurs pour leur part tiennent à souligner qu'ils donnent leur avis à 82%, même s'il est différent de la majorité. A noter que ce taux est plus bas pour les plus jeunes, qui ont aussi le plus fort taux « je ne veux pas répondre »

Tableau 106

| | AGE | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | je ne souhaite pas répondre à cette question | TOTAL |
|---|-----|-----------------|----------------|----------------|----------------|--|-------------|
| DEBAT GROUPE | | | | | | | |
| si je ne suis pas d'accord avec la majorité, je le fais savoir sans que cela m'inquiète | | 72,7% | 86,4% | 88,9% | 100% | 0,0% | 82,0% |
| avoir un avis différent de la majorité me met plutôt mal à l'aise | | 9,1% | 9,1% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 8,0% |
| je ne souhaite pas répondre à cette question | | 18,2% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 0,0% | 100% |

Des enquêtes ont montré que la tendance, pour le groupe de personnel moins qualifié, est de s'orienter vers le tout ou rien, à cause du manque d'entraînement à l'analyse et du manque méthodologie, ou du fait d'informations insuffisantes et de vision parcellaire. C'est là que le leader intervient pour clarifier la direction du groupe. L'attitude du personnel appartenant à ces groupes pourra sembler contradictoire : au quotidien, il y aura une forme d'obéissance avec une prise de risque minimum, mais exceptionnellement, à la faveur d'un événement, l'intéressé prendra un risque maximum. C'est l'attitude du *tout ou rien* ou du *quitte ou double*.

Quand on interroge les opérateurs, seuls 22% d'entre eux disent pouvoir « exceptionnellement sortir de leurs gonds » contre 62% qui disent mesurer « le risque avant tout et agir en conséquence »



Ces données confirment que la prise de risque chez le personnel opérateur est rare.

Le personnel très qualifié aura plutôt tendance à développer des échanges denses entre pairs, à favoriser les confrontations de point de vue, en accordant moins d'importance au leader ou à la hiérarchie. On observe dans ce type de groupe le recours ponctuel à des experts qui jouent –pour un temps et sur un sujet- un certain rôle de leader. Il y a un renouvellement régulier de ces experts.

Pour cette population, la prise de risque est beaucoup plus fréquente, elle se fait au quotidien dans le but d'élargir son champ d'action, mais le risque est toujours très calculé et rarement extrême.

La stratégie du groupe

Chaque acteur de l'entreprise élabore son système d'alliance pour exercer son pouvoir, ce qui lui permettra de défendre ses propres intérêts.

On distingue trois types d'alliances ou de « coalition » :

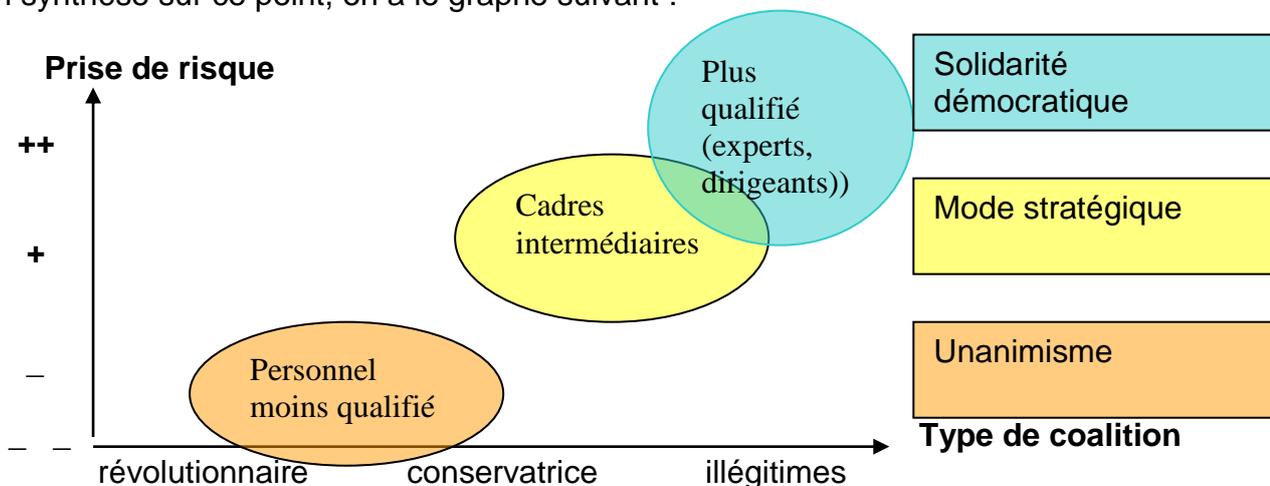
- 1- la coalition « révolutionnaire » qui a pour but d'emporter la décision sur la hiérarchie
- 2- la coalition « conservatrice » de l'organisation, c'est à dire qui ne dérange pas l'ordre hiérarchique
- 3- la coalition « illégitime » qui opère une modification de l'ordre hiérarchique en vigueur en jouant sur les forces en présence

Le personnel moins qualifié appartient aux deux coalitions révolutionnaires et conservatrices. D'un côté, il soutient le leader naturel qui peut l'amener à remettre en cause la règle établie, et de l'autre côté, il attend de la hiérarchie l'équité grâce à l'application de la règle qui le protège de l'arbitraire.

On verra plus loin que les opérateurs de cet établissement souhaitent un rôle plus actif de leur hiérarchie dans l'application de la règle.

Le personnel qualifié fait plutôt partie de coalitions illégitimes visant à modifier l'ordre établi au moyen de réseaux, d'alliances mouvantes et épisodiques constituées à la faveur d'un problème donné.

En synthèse sur ce point, on a le graphe suivant :



Le style d'action collective

Léonard Sayles a défini plusieurs styles d'action collective.

Parmi eux, il distingue :

- le style *erratique* qui concerne une lutte collective forte mais soumise à des variations d'intensité importantes en rapport avec la nécessité d'impliquer la masse moins qualifiée au coup par coup pour lancer une action. L'image symbole est celle du défilé dans la rue. Cette forme de fonctionnement exerce une influence déterminante sur les discussions sur les salaires par exemple et assure un réel contrôle sur la vie quotidienne de l'entreprise . Les managers passent une grande partie de leur temps à prévoir les réactions, écouter les représentants du personnel et à les persuader.

-le style *stratégique* concernerait davantage les populations les plus qualifiées pouvant passer à l'action défensive pour conserver les privilèges gagnés. Les capacités d'échange et de négociation sont fortes. L'image symbole est celle d'un Parlement.

Quand le personnel qualifié rejoint le personnel moins qualifié , la force de l'action collective est particulièrement importante.

L'étude menée ne nous éclaire pas sur ce point, mais on peut se poser la question de savoir si certaines équipes d'opérateurs plus autonomes et expérimentées ne se rapprocheraient pas du style « solidarité démocratique » alors que les autres équipes seraient proches du style unanime.

En effet, bien que cela ne soit pas très marqué, on note que les grands polyvalents (tous les équipements de l'îlot et au-delà) représentent 57% des effectifs de nuit contre 34,5% de jour. Il en est de même pour les niveaux 3 TPP qui représentent 29% des effectifs de nuit contre 21% de jour. Ce personnel qualifié répond à 43% « quand je dois m'exprimer, je le fais en mon propre nom » contre 28% en équipe de journée.

3- Le rapport à l'autorité

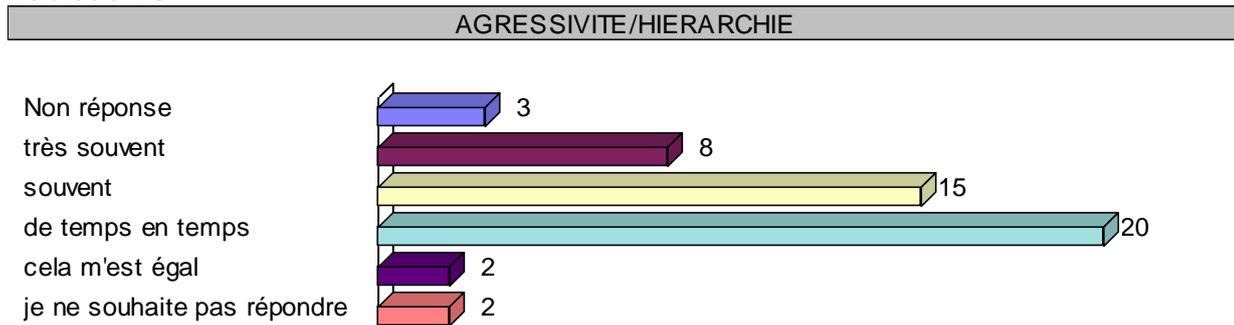
3.1 Le chef comme exutoire

Renaud Sainsaulieu montre qu'à partir du moment où existent des revendications par rapport à l'identité collective, c'est le chef qui, de par sa fonction même, sert d'exutoire.

Pour la population des opérateurs, c'est un phénomène très marqué :

Question : « j'ai souvent l'impression que mes collègues en veulent au responsable hiérarchique »

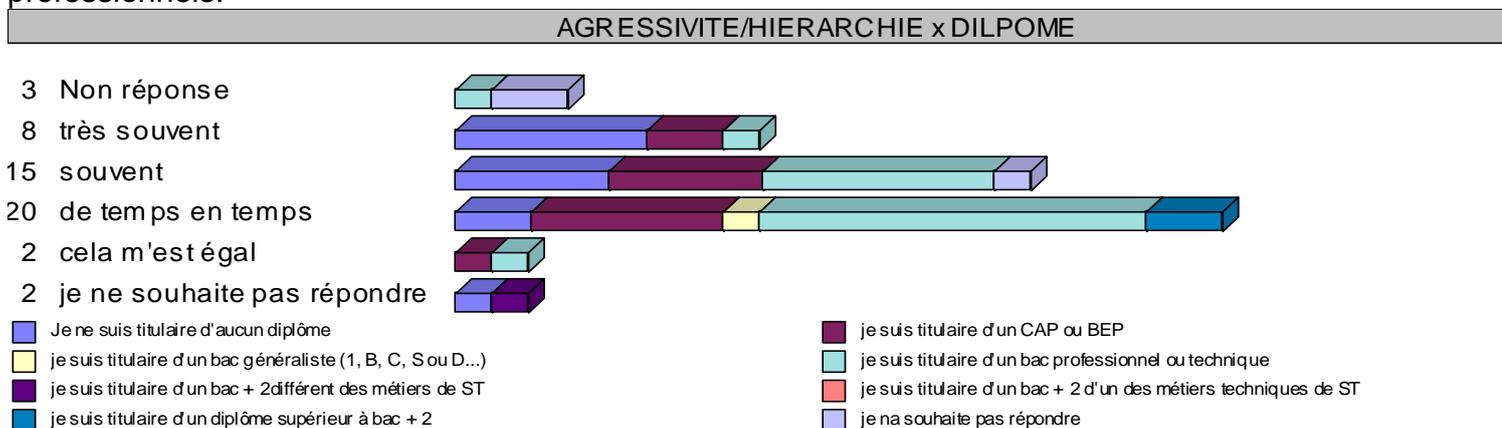
Tableau 75



On voit que le taux d'agressivité vis-à-vis de la hiérarchie s'élève avec l'âge, au fur et à mesure que les incidents s'accroissent.

| | AGE | Moins de 25 ans | de 26 à 35 ans | de 36 à 45 ans | de 46 à 55 ans | je ne souhaite pas répondre à cette question | TOTAL |
|-------------------------------|-----|-----------------|----------------|----------------|----------------|--|-------------|
| AGRESSIVITE/HIERARCHIE | | | | | | | |
| Non réponse | | 0,0% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 6,0% |
| très souvent ou souvent | | 27,3% | 50,0% | 55,6% | 66,7% | 0,0% | 46,0% |
| de temps en temps | | 54,5% | 40,9% | 33,3% | 33,3% | 0,0% | 40,0% |
| cela m'est égal | | 9,1% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 9,1% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 0,0% | 100% |

Par population, on peut noter dans le graphe suivant que les populations sans diplôme ont une répartition vers plus de mécontentement que les CAP/BEP ou les titulaires de bacs professionnels.



Ces revendications portent notamment sur plusieurs thèmes .

La nature de la tâche

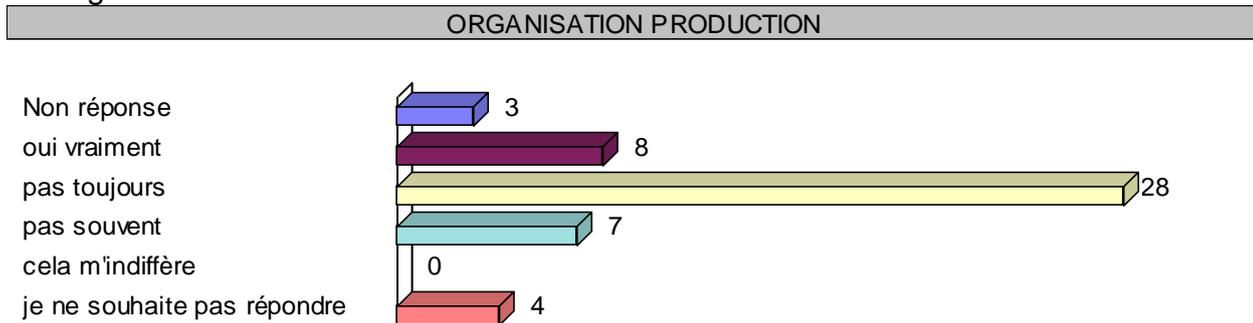
On en veut à la hiérarchie quand on en est réduit à des tâches répétitives ou monotones, quand on est considéré surtout comme de simples manœuvres dans le processus de fabrication.

Ce thème ne ressort pas clairement chez les opérateurs puisque 48% trouvent le travail intéressant/varié (affirmation choisie comme premier choix) . A noter qu'un des premiers choix est également « agréable et aisé à réaliser » à hauteur de 22%, et « ennuyeux et répétitif » en premier et second choix pour 24% d'entre eux.

L'organisation du travail

C'est un thème de cristallisation de mécontentement.

Question : « L'organisation de la production me semble bien réfléchi par le management »

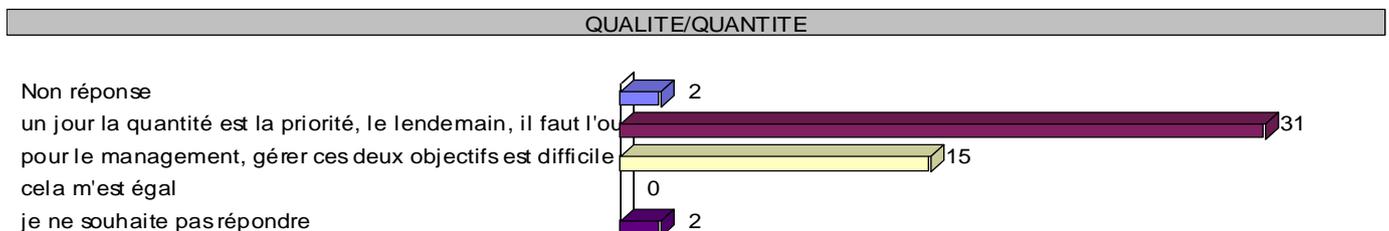


Par rapport à cette organisation du travail, les sujets qui nous irritent le plus sont :

- le manque de personnel (23%) . Cette perception est aussi le sujet le plus neutre pour les opérateurs , celui qui remet le moins d'existant en cause.
- le management et le haut management (13%), on retrouve le rôle d'exutoire, même si des améliorations sont certainement possible
- l'organisation elle même semble pouvoir être optimisée (13%),
- les relations dans l'équipe (10%)

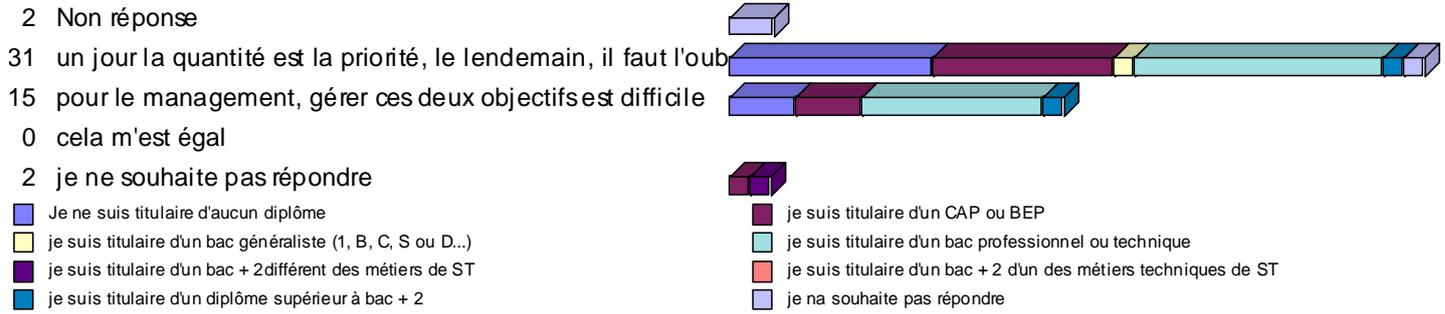
Sur l'organisation du travail, un thème ressort avec force : les objectifs qualité/quantité sont nettement perçus comme *contradictaires*.

Question : « on nous demande tantôt de faire de la qualité, tantôt de la quantité »



Ces réponses nous permettent de voir que pour 62% de la population, il n'y a pas ou peu de prise en compte de l'aspect difficulté de la gestion parallèle de ces objectifs. La population ne se situe pas sur ce thème majoritairement dans une analyse *rationnelle*.

QUALITE/QUANTITE x DILPOME



On note dans le même sens que précédemment que pour les populations non diplômées, et cette fois CAP/BEP la proportion de personnes qui comprennent mal la difficulté de gestion parallèle des deux objectifs est plus faible que pour les bacs professionnels ou techniques.

Les règlements

Sont imputés au débit de la hiérarchie l'ensemble des règles de fonctionnement

Question : « Par rapport aux règles(durée des pauses, pointage, merit review) » :

SENTIMENT/REGLE

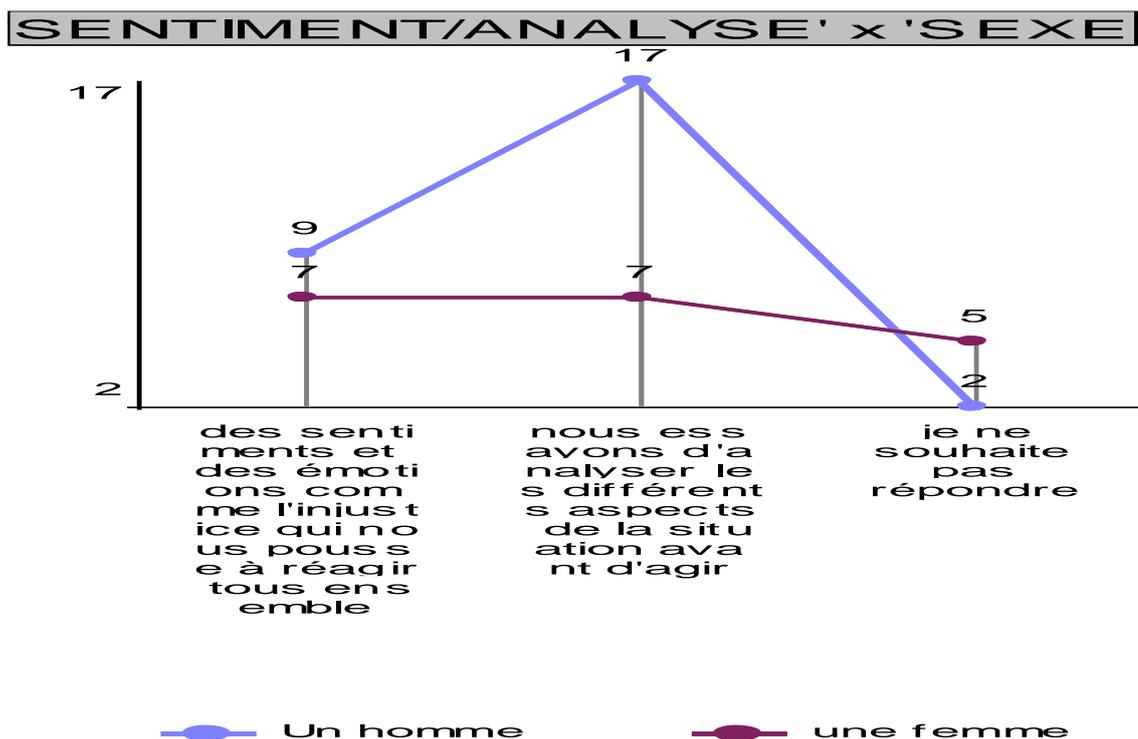


Dans le graphe ci-dessous, on voit que la population féminine semble plus portée à manifester son mécontentement sous la forme d'un sentiment de révolte, alors que les hommes expriment majoritairement un découragement.

| SENTIMENT/REGLE | SEXE | | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|
| | Un homme | une femme | |
| mes collègues et moi nous sentons vraiment révoltés | 28,6% | 52,6% | 38,0% |
| mes collègues et moi nous sentons régulièrement mécontents | 28,6% | 31,6% | 28,0% |
| mes collègues et moi ressentons une grande lassitude ou découragement | 46,4% | 36,8% | 40,0% |
| mes collègues et moi en comprenons la nécessité, même si ces règles ne sont pas toujours | 17,9% | 5,3% | 14,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 3,6% | 10,5% | 6,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% |

La population des femmes semble plus partagée entre les sentiments et l'analyse, comme le montre le graphe suivant :

Question : « nous partageons souvent entre nous au travail » :



Le manque de perspective et le risque sur le marché du travail

L'ensemble des opérateurs, les perspectives de carrière existent mais dépendent de nombreux facteurs.(62%)

Parmi ces facteurs, on trouve essentiellement l'accord de la hiérarchie (%), la réussite au diplôme (%).

En ce qui concerne la volonté de changer de travail dans l'entreprise, elle semble plutôt possible :

Question : « il m'arrive régulièrement de vouloir changer de travail hors de l'entreprise »

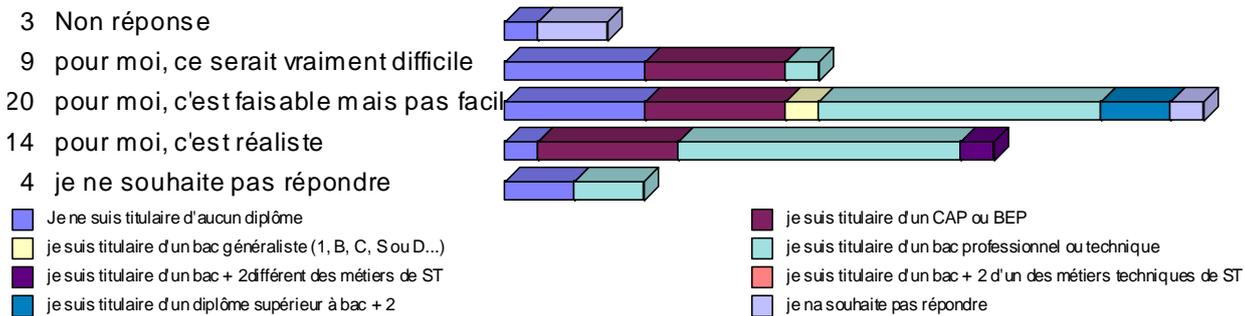
| CHANGEMENT/TRAVAIL (interne) | Nb. cit. | Fréq. |
|--|-----------|-------------|
| Non réponse | 4 | 8,0% |
| mais je n'ai pas l'énergie pour agir dans ce sens ou j'ai peur de le faire | 8 | 16,0% |
| je pense pouvoir réaliser ce souhait dans un certain temps | 24 | 48,0% |
| non pas du tout | 9 | 18,0% |
| de toute façon, c'est pareil partout | 1 | 2,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 4 | 8,0% |
| TOTAL OBS. | 50 | 100% |

En revanche, à la question : « il m'arrive régulièrement de vouloir changer de travail hors de l'entreprise »

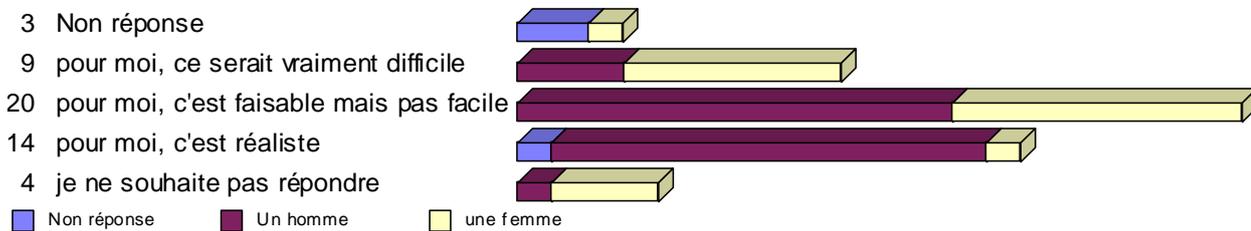
| CHANGEMENT/TRAVAIL (externe) | Nb. cit. | Fréq. |
|--|-----------|-------------|
| Non réponse | 3 | 6,0% |
| mais je n'ai pas l'énergie pour agir dans ce sens ou j'ai peur de le faire | 6 | 12,0% |
| je pense pouvoir réaliser ce souhait dans un certain temps | 3 | 6,0% |
| non pas du tout | 31 | 62,0% |
| de toute façon, c'est pareil partout | 1 | 2,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 6 | 12,0% |
| TOTAL OBS. | 50 | 100% |

Question : « trouver un emploi qui me convienne sur le marché du travail »

ACCESSIBILITE POSTE EXTERNE x DILPOME



ACCESSIBILITE POSTE EXTERNE x SEXE

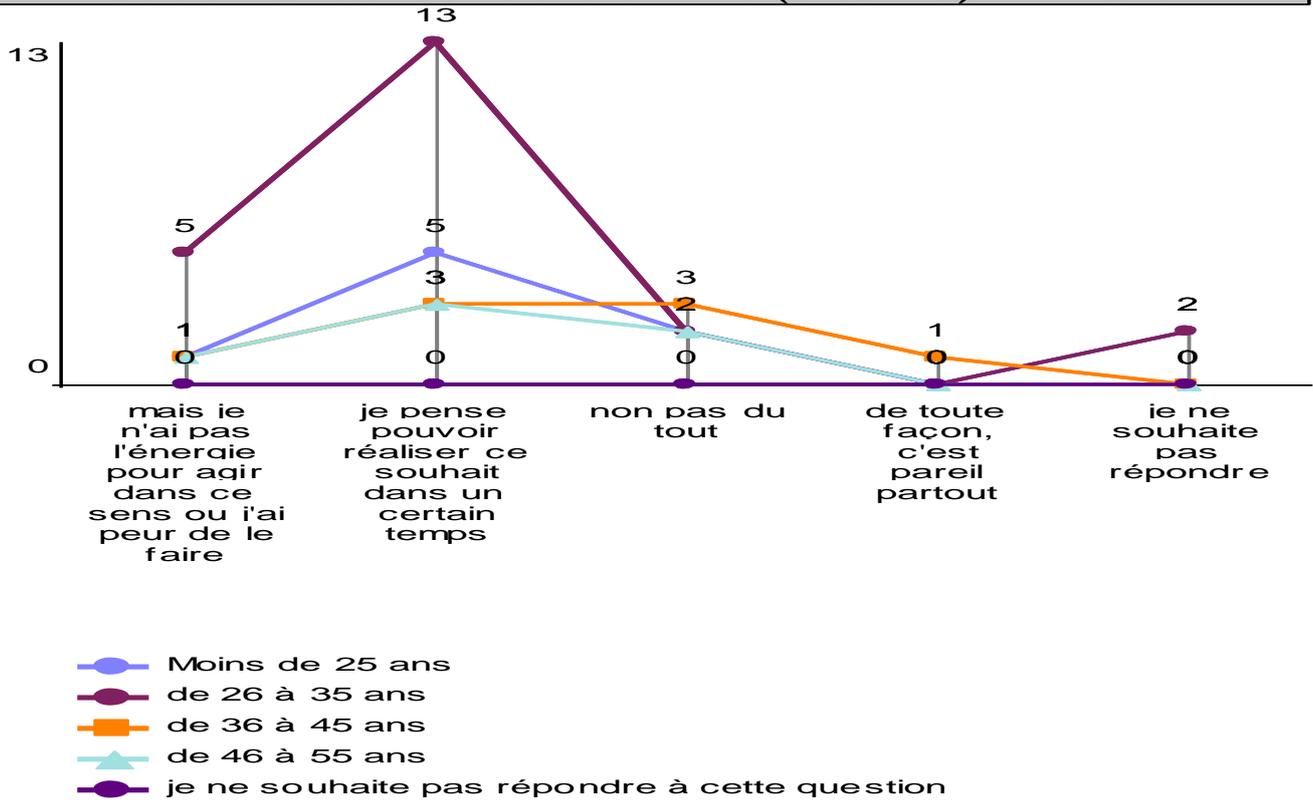


On voit que pour les bacs techniques et professionnels c'est faisable et même réaliste, ce qui apparaît plus difficile pour les CAP/BEP et plutôt difficile pour le personnel sans diplôme. Par ailleurs, c'est pour les hommes que cela paraît très nettement le plus réaliste. Le personnel féminin sera d'autant plus en attente de la filière d'évolution interne à la compagnie

Pour le personnel, la perspective d'évolution est majoritairement en interne, conditionnelle et plutôt consommatrice d'énergie .

C'est naturellement le personnel le plus jeune (jusqu'à 35 ans) qui est le plus demandeur de changement de poste :

'CHANGEMENT/TRAVAIL (interne)' x 'AGE'



En conclusion de cette sous-partie « le chef comme exutoire », il est important de réaliser combien la fonction d'autorité cristallise le mécontentement de par sa place dans l'organisation, et cela au-delà même des qualités personnelles du manager.

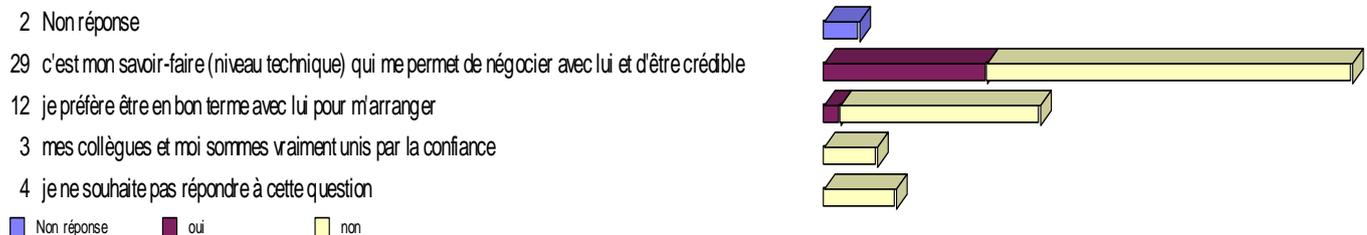
3.2 Le mode de fonctionnement face à la hiérarchie

Le personnel qualifié représente une collectivité souple et forte face à l'encadrement car les individus tirent de leur travail les multiples ressources de négociation et d'indépendance que leur confère l'exercice volontaire de leurs capacités professionnelles de métier.

Si l'on prend pour référence le personnel en formation diplômante, en cours d'évolution en terme de fonction, on perçoit nettement cette spécificité des rapports avec l'encadrement.

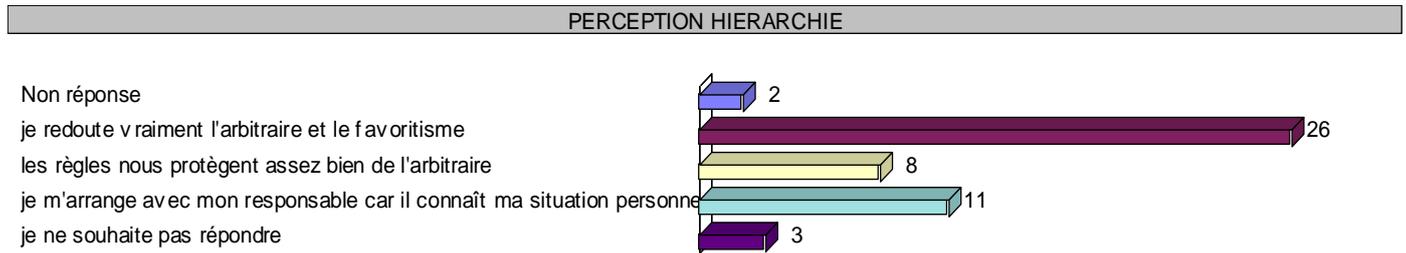
Question : «face à mon responsable hiérarchique :»

TYPE FONCTIONNEMENT/HIERARCHIE x FORMATION DIPLOMANTE



Le personnel moins qualifié trouve notamment des marges de manœuvres dans les « réseaux d'alerte ». Il a été observé fréquemment que dans les équipes, des appels téléphoniques permettaient d'avertir la salle blanche de la venue d'un responsable hiérarchique.

Si le groupe est défendu et représenté par un leader, l'individu réclame la protection de l'autorité hiérarchique. On voit dans le tableau ci-dessous le sentiment de *vulnérabilité* de l'individu par rapport à l'autorité.



Ainsi s'expliquent des comportements contradictoires qui font que les opérateurs sollicitent la hiérarchie à titre personnel tout en participant à des mouvements collectifs

3.3 Les fondements théoriques de l'autorité

Trois fondements théoriques de l'autorité sont mis en évidence .

- la définition rationnelle de la tâche à accomplir .
Il s'agit des méthodes pour ramener les rapports humains de travail aux rapports les plus impersonnels, les plus formels. C'est le monde de *la règle*.
- le savoir professionnel, l'expertise.
L'autorité s'appuie sur la connaissance du métier et sur l'image d'expert. On a alors des relations proches de celles du maître et de l'apprenti.
- la capacité psychologique dans les rapports humains.
L'attention envers les individus, leurs problèmes personnels et leur désir d'évolution développe un charisme souhaité et accepté. Ce modèle nécessite des outils de développement du personnel : formation, cursus d'évolution interne, rémunération individualisée. Les salariés sont ainsi placés dans une position d'écoute et de demande.

On voit donc que l'idée d'une organisation formelle et hiérarchique des rapports d'autorité, la simple autorité tirée d'un organigramme, est de moins en moins efficace pour assurer la bonne marche des collectivités humaines.

La question d'une *nouvelle légitimité* des rapports d'autorité dans la société contemporaine se pose.

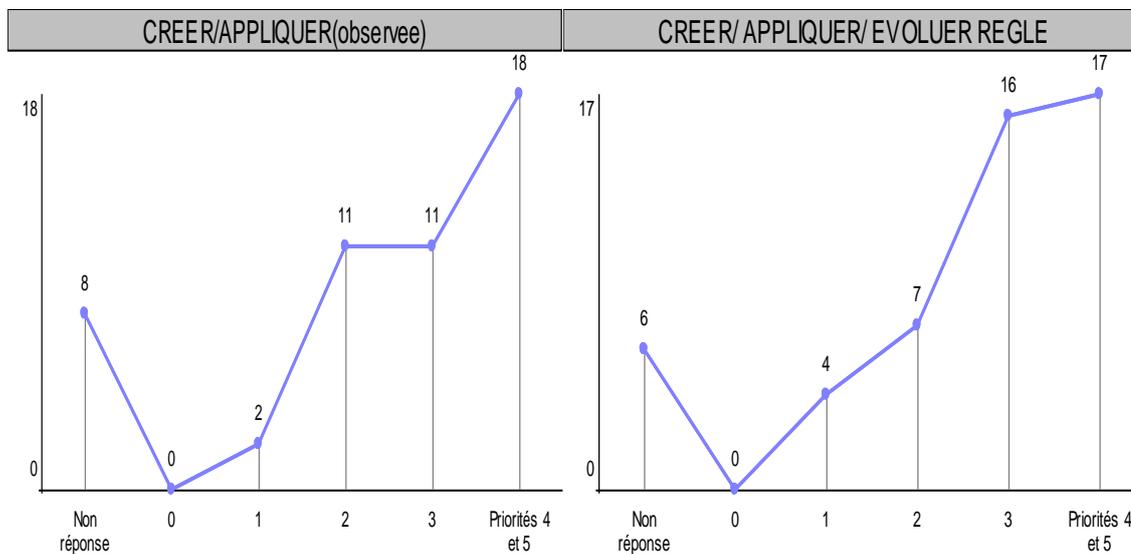
La règle

Cette notion met en jeu l'effort de rationalisation , de clarification et de standardisation.

Question : « pour moi, le fondement de l'autorité du chef réside dans le pouvoir de créer la règle, de l'appliquer et de la faire évoluer (évaluer sur une échelle de 0 pas important à 5 très important »

Ce qui est observé :

Ce qui est souhaité :



Bien que ce qui est observé soit proche de ce qui est souhaité, on voit une importance accrue accordée attendue de la règle par rapport à l'actuel.

Dans le tableau ci dessous on voit que l'importance de la règle est moins forte pour la population en formation diplômante, en moyenne plus qualifiée que le reste de la population opérateur. L'importance de la règle est un trait typique d'une population moins qualifiée.

Question : « je considère au sujet de mon responsable hiérarchique : »

APPLICATION REGLE x FORMATION DIPLOMANTE

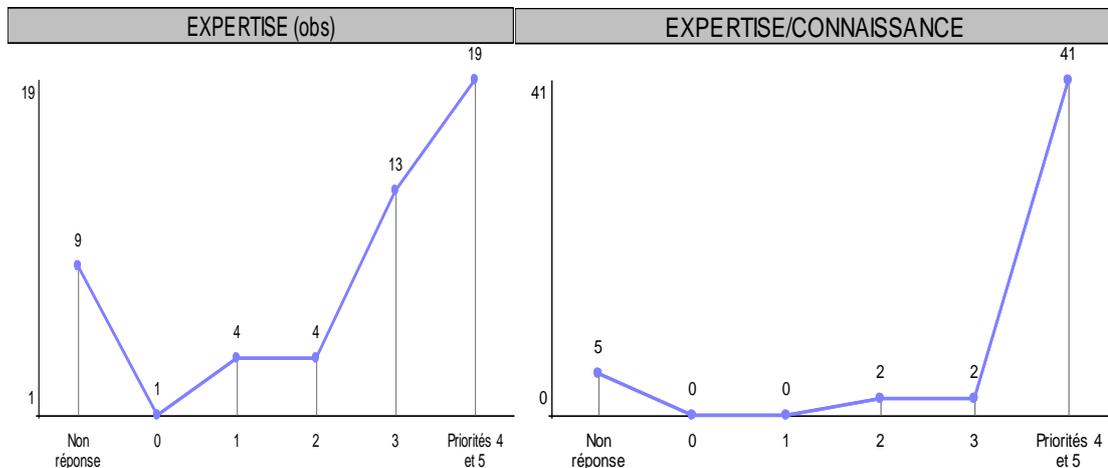


L'expertise du manager

Cette notion met en jeu l'introduction des nouvelles technologies, les incidents de production, l'amélioration de la qualité.

Ce qui est observé :

Ce qui est souhaité :



Attention aux échelles différentes : la considération pour l'expertise est deux fois supérieure à celle perçue ! Ce qui ne signifie pas que les responsables soient sans connaissances mais que la demande de relation « maître/apprenti » est très forte.

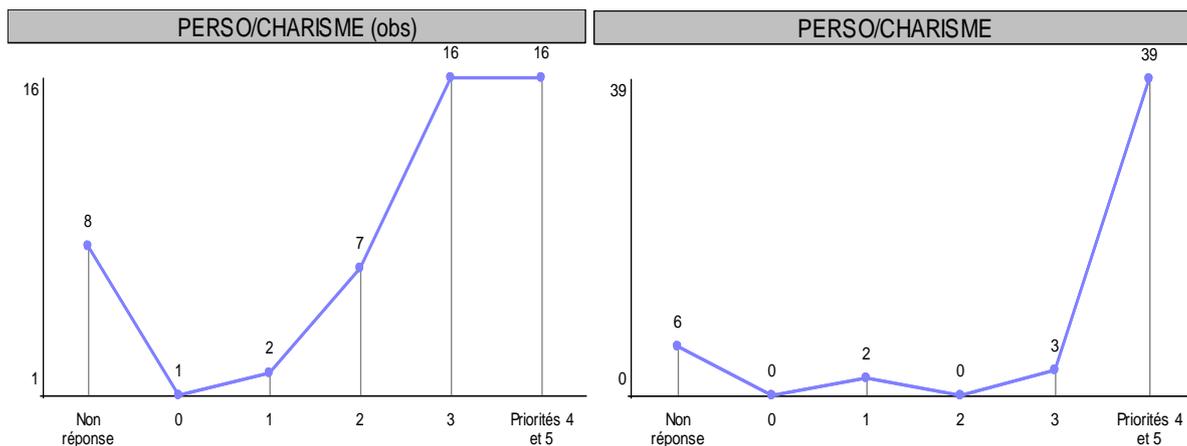
Cette constatation consolide aussi l'analyse sur l'importance du métier pour le personnel. Ce trait caractérise plutôt le personnel qualifié.

La personnalité

Il s'agit de la capacité à agir du chef . Cette notion met en jeu la formation et le développement des personnes et leur reconnaissance.

Ce qui est observé :

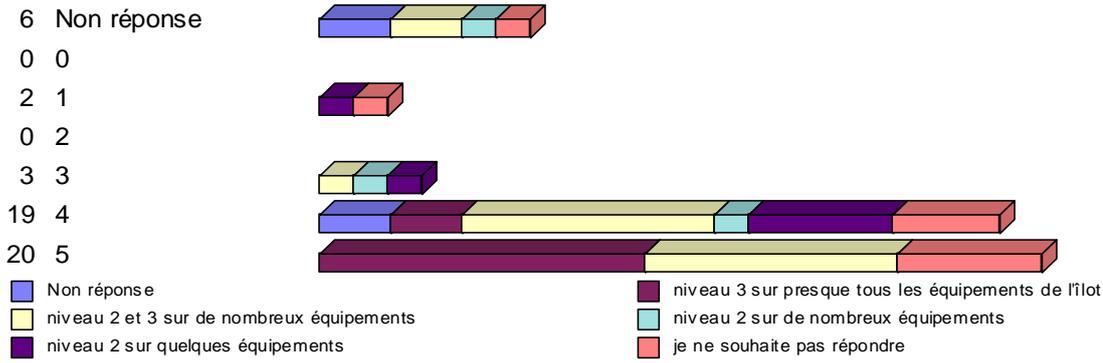
Ce qui est souhaité :



Là aussi , pour la personnalité du chef, la différence d'échelle ne permet pas d'apprécier l'importance souhaitée par rapport à celle perçue .

En ce qui concerne ce critère, on remarque que plus le personnel est qualifié, plus il a des attentes en la matière (niveau TPP 3 sur presque tous les équipements de l'îlot):

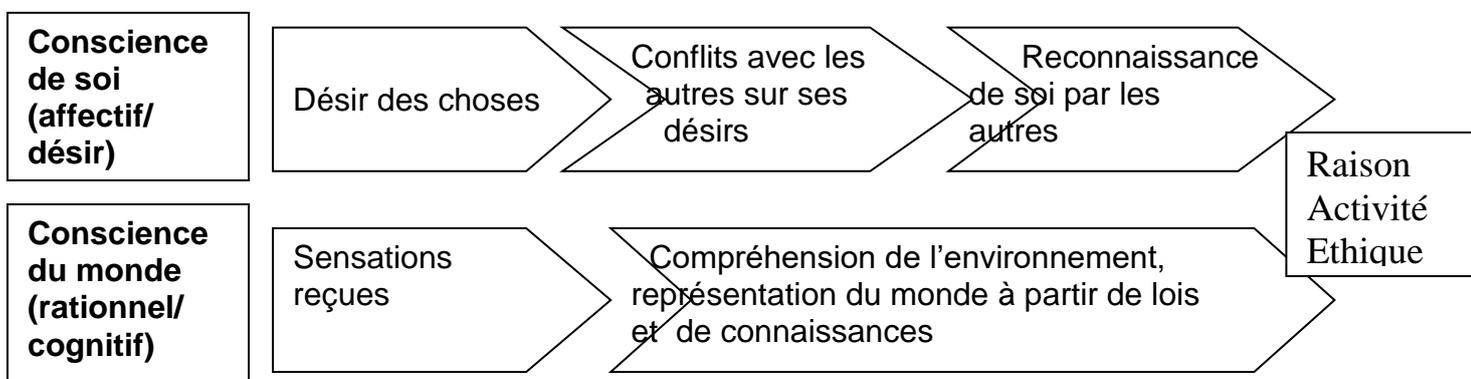
PERSO/CHARISME x TPP



4- Le degré de développement personnel

4.1 Le modèle du développement personnel

Le développement de la personnalité dépend du développement parallèle de la *conscience de soi* et de la *conscience du monde*.



Le développement de la personne passe par le *conflit* : en ce sens, la lutte pour le pouvoir n'est pas une fin en soi mais un jeu plus profond lié au développement de la personnalité de chacun.

Le résultat de ce développement est l'individu capable de raison, d'activité et d'éthique. Il agira dans ce sens par rapport à son environnement.

La perception globale des opérateurs est qu'ils sont capables d'influencer « même modestement le cours des événements » et donc leur environnement.

Question : « globalement au travail : »

| | SEXE | Non réponse | Un homme | une femme | TOTAL |
|---|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| IMPACT AU TRAVAIL | | | | | |
| Non réponse | | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| j'ai plutôt le sentiment d'arriver à faire reconnaître mes idées, à être écouté et à influencer mes collègues | | 33,3% | 67,9% | 47,4% | 58,0% |
| j'ai plutôt l'impression de ne pouvoir vraiment agir sur les événements, de les subir souvent et de les subir | | 0,0% | 21,4% | 31,6% | 24,0% |
| je ne souhaite pas répondre | | 0,0% | 10,7% | 21,1% | 14,0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% |

On remarque que 32% des femmes et 36% des équipes de jour ont l'impression de ne pouvoir agir sur les événements et de les subir souvent, contre 21% des hommes et 24% des équipes de nuit.

4.2 La parole

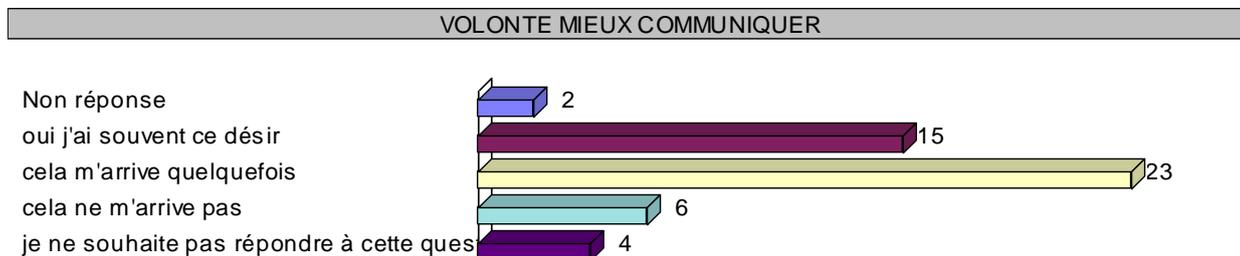
« La parole au travail est reconnue comme le moyen de multiples phénomènes d'influence et de rapprochement affectifs . Elle est l'outil privilégié des alliances et des échanges humains »

Renaud Sainsaulieu « l'identité au travail »

On constate dans les enquêtes que la parole est d'autant plus reconnue que l'on descend dans l'échelle hiérarchique et dans les qualifications.

Selon le type d'industrie, la situation est différente : en fonderie par exemple le personnel de fabrication attache une importance à la valeur explicative des mots qui est moins forte dans l'électronique.

Question : « Pour être plus convaincant, vous aimeriez exprimer vos idées avec plus de facilité, trouver les mots justes, et mieux présenter votre raisonnement : »



Un besoin s'exprime sur ce sujet. Dans la catégorie de ceux qui ont répondu « oui j'ai souvent ce désir » figurent 42% des non diplômés, 42% des CAP/BEP, 44% des personnes dans la tranche 36-45 ans et 50% de la tranche 46-55 ans.

A la question : « quand quelque chose me tient vraiment à cœur, mais que je dois convaincre d'autres personnes » seulement 20% des personnes répond « j'ai régulièrement l'impression de simplifier, d'essayer de faire passer l'idée en force sans nuance » et 50% estiment arriver à convaincre assez facilement leurs interlocuteurs.

62% considèrent être intéressés par un training sur le sujet.

4.3 L'affirmation personnelle

La capacité à s'affirmer en groupe et dans la relation

La capacité à s'affirmer joue sur le rôle de chacun dans le groupe et dans le conflit de relations.

- En cas de débat au sein du groupe sur un sujet important, 82% du personnel déclare : « si je ne suis pas d'accord avec la majorité, je le fais savoir sans que cela m'inquiète ».
- 28% du personnel interrogé déclare : « je prends de la distance avec les conflits » ou « je n'y participe que quand j'y suis vraiment obligé »
- 56% du personnel apprécie l'existence et le rôle du leader, c'est vrai pour 83% des non diplômés, 58% des CAP/BEP et 47% des bacs professionnels.

« Le conflit dans la relation interpersonnelle permet de prendre davantage conscience des rôles de chacun, d'accroître sa clairvoyance dans les relations avec plus de sensibilité et de réalisme dans les perceptions.

La possibilité d'une relation interpersonnelle dense dépend de la façon dont on peut trouver les moyens de supporter le jugement de l'autre. »

Renaud Sainsaulieu « L'identité au travail »

A la question « en cas de désaccord avec un collègue », les opérateurs répondent à 70% qu'ils réagissent toujours.

Les équipes de nuit le font à 86% de leurs effectifs et celles de jour à 69%.

Les hommes disent réagir à 86%, les femmes à 58%.

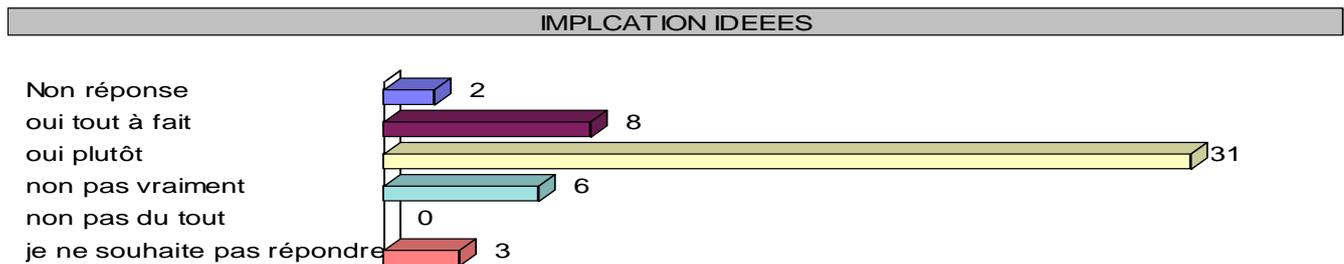
A priori, les opérateurs montrent une affirmation personnelle développée. Ces chiffres reflètent une perception sur un sujet délicat. Il n'est pas facile d'admettre que l'on n'est pas à l'aise dans un groupe ou qu'on manque d'affirmation personnelle.

Développement personnel et créativité

On constate parfois que même en donnant les moyens matériels d'expression, le personnel ne s'exprime pas.

A la racine de cette attitude, on trouve l'idée que ce qu'ils ont à dire n'est pas important.

Ce n'est pas le cas pour les opérateurs comme le montre le graphique ci-dessous.



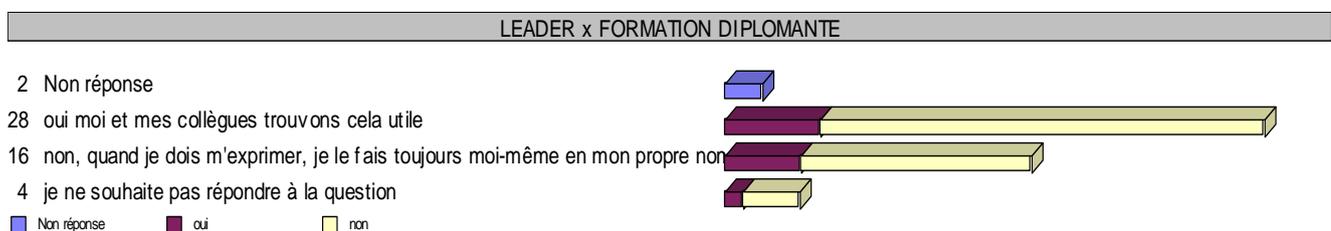
4.4 L'impact de la formation professionnelle

La formation professionnelle chez l'adulte permet souvent la constitution de groupes où chaque membre s'exerce, s'observe mutuellement sur des cas réels, et s'exprime.

Pendant cet exercice, l'effort intellectuel en groupe permet à chacun de se découvrir de nouvelles sensibilités et moyens d'action dans les échanges humains. Les anciennes représentations de la compétence des autres, notamment des pairs et des chefs, sont remises en cause.

Chacun découvre de nouveaux moyens intellectuels pour imposer ou expliciter son point de vue.

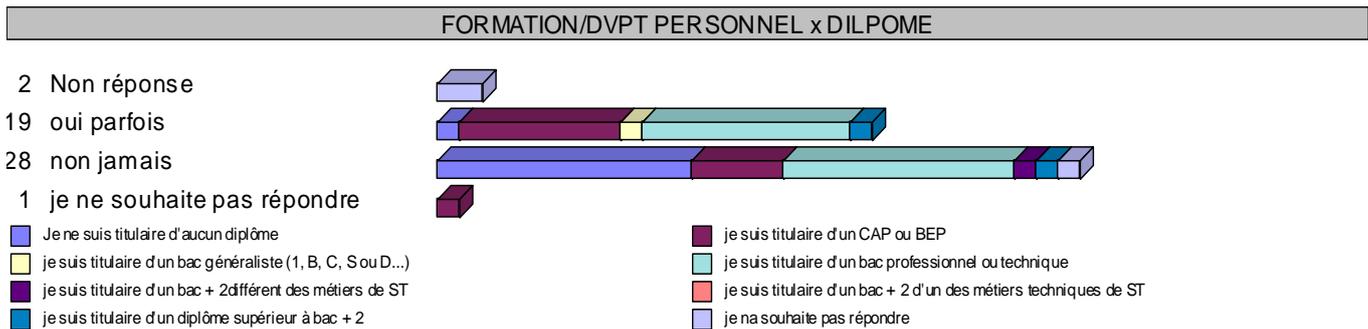
A la question « appréciez vous quand l'un de vous parle au nom du groupe et défend la position du groupe » on remarque que le personnel en formation diplômante se répartit en deux moitié égales entre ceux qui trouvent cela utile et ceux qui s'expriment toujours par eux-même.



La situation est encore plus claire pour la question : « souvent, dans le groupe : »

| PLACE DANS GROUPE | FORMATION DIPLOMANTE | | | TOTAL |
|---|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Non réponse | oui | non | |
| Non réponse | 100% | 0,0% | 2,6% | 6,0% |
| je suis rassuré quand l'un de nous sait présenter clairement notre problème à la hiérarchie | 0,0% | 10,0% | 44,7% | 36,0% |
| j'ai souvent l'impression de savoir présenter moi-même au mieux à la hiérarchie la position du gr | 0,0% | 60,0% | 21,1% | 28,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 0,0% | 30,0% | 31,6% | 30,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Question : « avez vous déjà participé à une formation destinée aux opérateurs qui a abouti à la constitution d'un véritable groupe et à des relations amicales entre certains membres les uns aidant les autres »



Malgré la politique uniforme en matière de stage, 56% du personnel considère ne jamais avoir bénéficié de ce type de formation et parmi eux 100% des non diplômés, alors que les personnes ayant eu une formation CAP/BEP considèrent majoritairement en avoir reçu, ainsi que la moitié des bacs professionnels.

Parmi les 19 personnes ayant répondu parfois, les formations diplômantes sont citées dans 45% des cas, Bingo dans 25%, et TPP/TPM dans 20% des cas.

4.5 L'auto apprentissage ou les limites de la formation continue

Selon C.Rodgers : « Le seul l'apprentissage qui influence réellement le comportement d'un individu est celui qu'il découvre lui même et s'approprie, et cette vérité qu'il a assimilée au cours d'une expérience vécue ne peut être communiquée directement à autrui. »

Le rapport maître/apprenti semble un des plus efficaces pour aider l'apprenti à exprimer ses sentiments et défendre ses propres jugements, c'est à dire pour développer son affirmation personnelle.

Pour se développer au quotidien, l'apprenti aura donc besoin de prendre de nombreux risques modérés, ce qui n'est pas le cas en général avec les populations moins qualifiées qui n'ont que peu de latitude du fait des multiples règles qui régissent leur tâche.

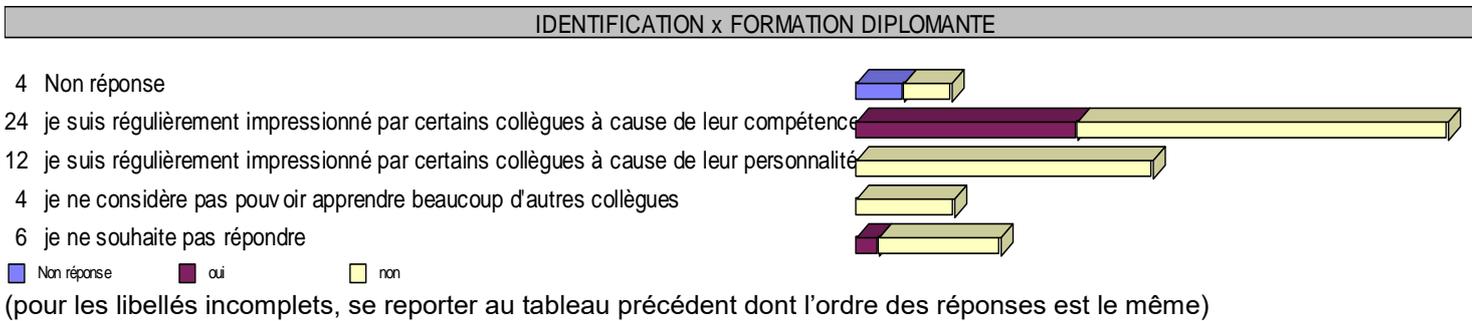
Pour la plupart des personnes appartenant à un groupe moins qualifié, la possibilité de s'affirmer passe par une dimension affective : l'identification à un chef ou à un leader.

Le tableau ci-dessous montre que le personnel très qualifié (niveau 3 et niveau 2 et 3 en TPP) est régulièrement impressionné par la compétence, alors que le niveau 2 moins qualifié est davantage impressionné par la personnalité du collègue.

| | Non réponse | niveau 3 sur pres que tous les équipements de l'îlot | niveau 2 et 3 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur de nombreux équipements | niveau 2 sur quelques équipements | je ne souhaite pas répondre | TOTAL |
|--|-------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| IDENTIFICATION | | | | | | | |
| Non réponse | 50,0% | 9,1% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 8,0% |
| je suis régulièrement impressionné par certains collègues à cause de leur compétence | 25,0% | 54,5% | 70,6% | 0,0% | 16,7% | 44,4% | 48,0% |
| je suis régulièrement impressionné par certains collègues à cause de leur personnalité | 0,0% | 27,3% | 17,6% | 0,0% | 83,3% | 11,1% | 24,0% |
| je ne considère pas pouvoir apprendre beaucoup d'autres collègues | 25,0% | 9,1% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 11,1% | 8,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 0,0% | 0,0% | 11,8% | 33,3% | 0,0% | 33,3% | 12,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

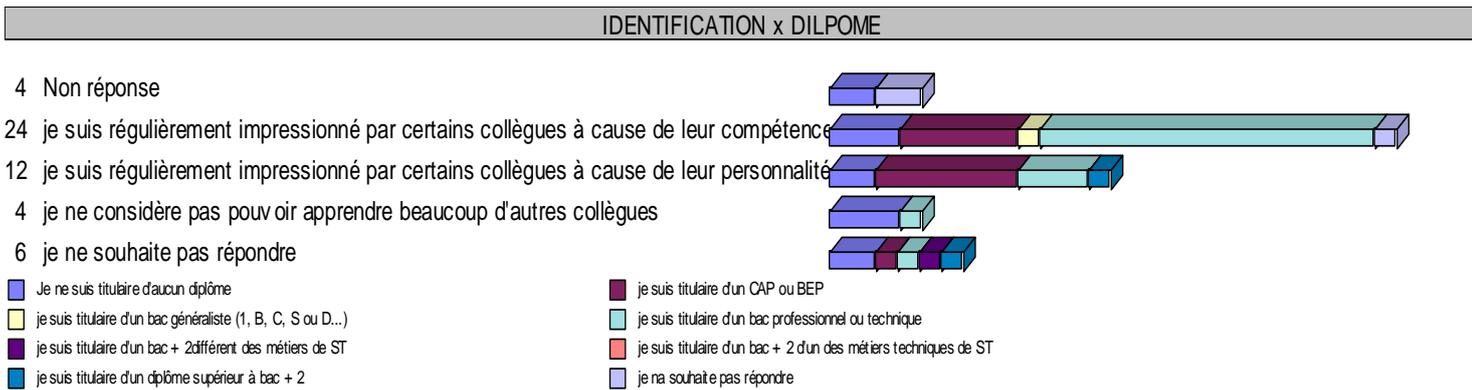
En tout état de cause, seul 8% de l'effectif interrogé considère ne pas pouvoir apprendre beaucoup d'autres collègues.

Le personnel en formation diplômante est impressionné par la compétence et non par la personnalité qui impressionne davantage le personnel moins qualifié :



On remarque que les bacs professionnels sont très attirés par le monde de la compétence, ainsi que la moitié des CAP/BEP.

En revanche, la population non diplômée est la seule à avoir répondu à 25% « je ne considère pas pouvoir apprendre d'autres collègues » :



En conclusion sur l'impact de la formation continue et de l'auto apprentissage, on mesure une augmentation de *l'esprit critique* et donc une *contestation de l'autorité imposée sans discussion*. En même temps, l'impact se traduit par plus de réalisme à l'égard du chef.

Ainsi, c'est dans la population de la formation diplômante que l'on trouve le plus de *compréhension* de la difficulté à gérer deux objectifs contradictoires ou vis-a-vis de la règle.

| FORMATION DIPLOMANTE | Non réponse | oui | non | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| QUALITE/QUANTITE | | | | |
| Non réponse | 100% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| un jour la quantité est la priorité, le lendemain, il faut l'oublier | 0,0% | 50,0% | 68,4% | 62,0% |
| pour le management, gérer ces deux objectifs est difficile | 0,0% | 40,0% | 28,9% | 30,0% |
| cela m'est égal | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 0,0% | 10,0% | 2,6% | 4,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

| FORMATION DIPLOMANTE | Non réponse | oui | non | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| SENTIMENT/REGLE | | | | |
| Non réponse | 100% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| mes collègues et moi nous sentons vraiment révoltés | 0,0% | 20,0% | 44,7% | 38,0% |
| mes collègues et moi nous sentons régulièrement mécontents | 0,0% | 20,0% | 31,6% | 28,0% |
| mes collègues et moi ressentons une grande lassitude ou découragement | 0,0% | 10,0% | 50,0% | 40,0% |
| mes collègues et moi en comprenons la nécessité, même si ces règles ne sont pas toujours équitables | 0,0% | 30,0% | 10,5% | 14,0% |
| je ne souhaite pas répondre | 0,0% | 20,0% | 2,6% | 6,0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Les conséquences du développement par la formation ou l'auto apprentissage sont au nombre de trois :

- 1- contentement vis-à-vis du stage ou de l'apprentissage
- 2- critique envers l'ancien milieu professionnel et ses modes comportementaux
- 3- autonomie à l'égard des rapports collectifs ou hiérarchiques.

Le risque est que ce développement entraîne de *fortes attentes*. L'organisation du travail, mais aussi la politique de promotion et de rémunération doivent pouvoir répondre à ce niveau d'attente. Si la *croissance* s'arrête, des coalitions d'avantages acquis apparaissent.

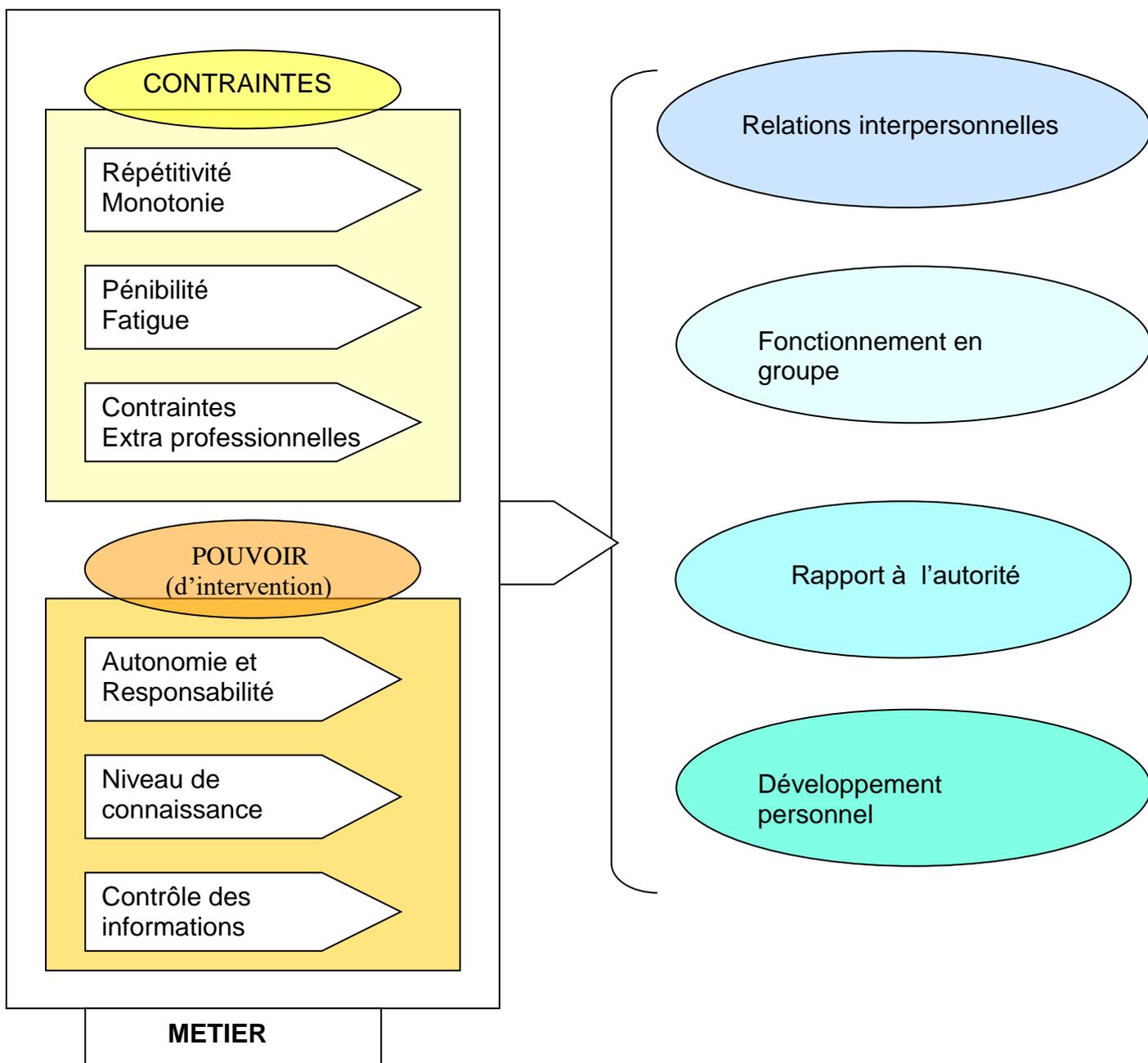
Synthèse sous forme de schéma général et typologie de populations

1- Schéma général des facteurs de l'identité au travail

FACTEURS D'IDENTITE

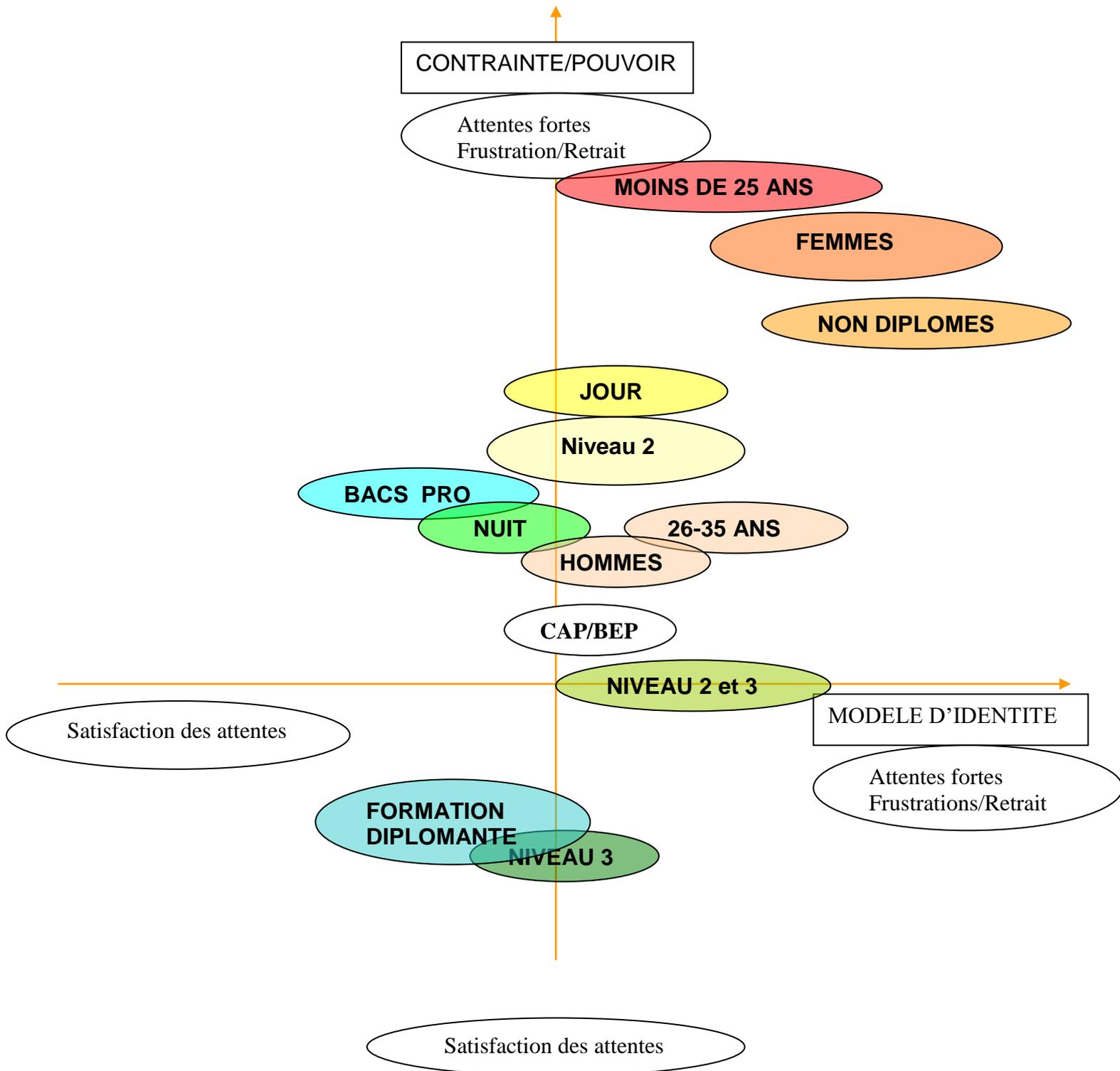


DIFFERENTS STYLES D'IDENTITE



2 – Typologie des différentes populations

Ce graphe essaie de positionner les différentes populations de l'enquête. Ce type de représentation est inévitablement simplificatrice, d'autant plus qu'une même personne appartient à plusieurs populations différentes. Il montre cependant la variété des perceptions et identités au sein de la catégorie opérateur.



Ebauches de pistes à explorer :

●L'objet de cette étude était de disposer de photographies de la population opérateurs 6''
Il reste donc à travailler tous ensemble sur un **plan d'action**

●Les grands pistes à explorer semblent partir d'une analyse de la population en présence à partir du critère de la **qualification professionnelle**.

-Premier cas: pour le personnel qualifié, revoir le **contenu** des tâches dans le sens de l'enrichissement et de l'automatisation, examiner la frontière technicien/opérateur, les volumes nécessaire pour ces deux populations, développer des programmes de formation lourds dans les domaines du **développement personnel** (volet affirmation personnelle + volet compréhension économique/industrielle), repenser la **communication** (info+échanges) renforcer et compléter les **cursus d'évolution** existants, s'appuyer sur la légitimité de **leaders techniques** reconnus et ouverts aux défis de cette industrie.

L'intérêt de cette démarche est de disposer d'un personnel capable de mieux comprendre les *contraintes du marché* et les *impératifs industriels* (productivité, concurrence..). Le risque est la création *d'attentes* en matière d'intérêt de la tâche et d'évolution de carrière, ces attentes supposant un contexte de *croissance*, jamais garanti dans le semi-conducteur.

-Second cas: pour le personnel **moins qualifié**, axer l'organisation sur les **procédures et règles**, écrites, précises et appliquées systématiquement, sans dérogation. Importance du **charisme** des chefs, de leur exemplarité dans l'application de ces règles et de leur évolution. Personne ne peut être au-dessus de la loi. La **légitimité** du responsable hiérarchique doit être supérieure à celle du **leader naturel**. L'avantage de cette option est que l'attente envers l'enrichissement de la tâche sera moindre que dans le cas précédent. Cette option imposera la présence de *managers très présents* pour réguler la vie de leur groupe. Cette option ne garantit pas la *compréhension* par le personnel des enjeux industriels et à fortiori économiques.

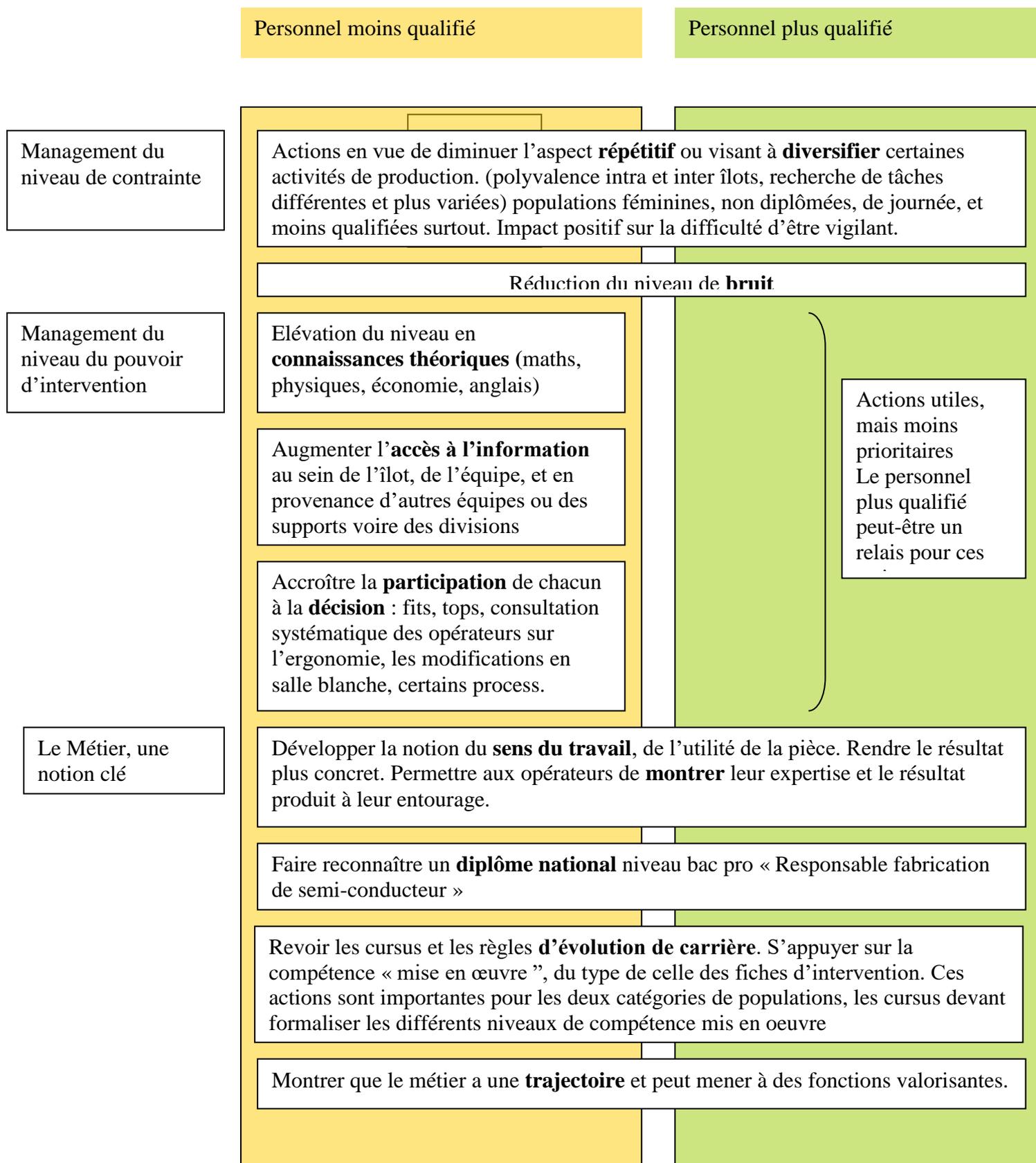
Les deux populations coexistent, il est possible de réfléchir au « dosage » le plus optimum selon la nature et le volume de l'ensemble des tâches à effectuer. A partir de cette proportion optimum, les politiques managériales pourront être communes à toutes les populations ou bien différenciées.

Dans les deux cas, revoir en profondeur la **considération** pour le métier opérateur et tout ce qui concerne le sentiment de **dignité au travail en salle blanche**, et parvenir à considérer comme d' **importance équivalente** le scrap de plaquettes et les anomalies de fonctionnement dans les rapports de travail (mauvaise intégration des nouveaux, conflits relationnels hors norme dans l'équipe, organisation du travail et ergonomie, ambiance ...)

Une question centrale est de transformer *cette fonction en un véritable métier*.

Axes d'actions découlant de l'analyse de « l'identité au travail » :

Actions sur les facteurs d'identité



Axes d'actions découlant de l'analyse de « l'identité au travail » :

Actions sur les modèles d'identité.

| | Personnel moins qualifié | Personnel plus qualifié |
|-----------------------------|---|--|
| Relations interpersonnelles | <p>Donner des éléments de compréhension des situations et des autres aux personnes pour réguler les relations interpersonnelles. Techniques de communications.</p> <p>Donner régulièrement des occasions de se connaître mieux, de se découvrir en dehors du poste de travail, développer la convivialité</p> | <p>Actions utiles mais moins prioritaires. Le personnel plus qualifié peut être un relais pour ces actions.</p> |
| Fonctionnement en groupe | <p>Permettre aux différents groupes de mieux se connaître et de comprendre les contraintes et enjeux de chaque groupe</p> | |
| Rapport à l'autorité | <p>Permettre la prise de risque plus fréquente. Travailler les méthodes de prise de décision en groupe</p> <p>Mieux faire comprendre le rôle du chef, ses contraintes, ses marges de manœuvres, ce qui entre dans son champ de responsabilité, ce qui n'y entre pas.</p> <p>L'application de la règle est essentielle. Le chef garantit l'équité. Il a une personnalité affirmée, fait face aux situations, et agit. Il défend son équipe. Il développe les hommes.</p> | <p>Rôle de tuteur de la part des plus qualifiés</p> <p>Le personnel qualifié attend des leaders qui aient deux caractéristiques : -l'expertise technique, seule reconnue par eux -la personnalité, le charisme pour manager et défendre les intérêts du groupe, et développer les hommes.</p> |
| Développement personnel | <p>Développer : -la compréhension du semi conducteur, de l'économie -l'affirmation personnelle face aux autres et au groupe pour augmenter son indépendance envers le leader naturel ou hiérarchique.</p> | <p>Immerger ces populations à niveau de compréhension plus élevé dans des problématiques complexes : choix d'équipements, planning d'arrivée de nouveaux, embauches, nouvelles technologies</p> |