

S'appropriier des savoir-faire dans l'entreprise

Ouvriers temporaires et
permanents de l'automobile
devant la formation

Cet article analyse la manière dont les ouvriers s'approprient le savoir-faire dans l'entreprise lorsque celle-ci recourt à la formation. L'hypothèse ici défendue est que les ouvriers permanents qui accèdent aux stages ne deviennent pas plus performants que ceux au statut transitoire qui n'y accèdent pas : les uns et les autres s'approprient le savoir-faire au cours de l'activité de travail. Pour cela, nous avons mené une enquête ethnographique dans une usine automobile. Pendant quatre mois, nous avons joué le rôle d'un ouvrier sans expérience pour mener une observation participante du travail et la formation des ouvriers en action. Du côté du travail, l'article montre comment les collègues transfèrent des savoir-faire aux ouvriers novices au cours de leur activité. Du côté de la formation, ce travail met en évidence comment les ouvriers permanents apprennent en stage les signaux qui contribuent à baliser leurs parcours professionnels : c'est à cette occasion que l'entreprise leur fournit la clef des mobilités valorisées. C'est n'est qu'en passant par le social que la formation contribue à l'efficacité économique des entreprises.

Les grandes entreprises, surtout si elles concentrent de forts investissements technologiques, destinent d'importants moyens à la formation de leur main-d'œuvre¹. Elles le font car elles estiment que l'efficacité du travail est conditionnée par le développement de compétences. Cet argument est d'ailleurs particulièrement conforme aux attendus des divers textes législatifs qui régulent la formation et s'accorde avec les thèses largement diffusées de l'économie de la connaissance² et de la théorie du capital humain³. En partant du travail, plutôt que de la formation, se développent les thèses selon lesquelles les mutations du travail industriel requièrent des outils intellectuels nouveaux pour une efficacité accrue⁴. C'est à la formation d'en assurer la propagation. De même, les changements constants que connaissent les dispositifs productifs obligeraient à réajuster sans cesse les savoirs dont disposent les

travailleurs. C'est à la formation d'en assurer l'actualisation. Dans certaines de ces approches, la dimension sociale de la formation semble désormais secondaire par rapport à sa dimension économique.

Cependant, l'enquête ethnographique que nous avons menée auprès des ouvriers d'une usine Renault montre que presque la moitié de ce personnel commence à travailler avant de se former. Ceci étonne d'autant plus que des travaux ont montré à quel point cette entreprise est pionnière dans le développement des politiques de formation⁵. Ce rôle se repère par la présence de personnalités de la firme auprès des législateurs, dès la loi Delors de 1971 (Raymond Vatié), et par l'abondante production d'accords et de dispositifs de gestion chez Renault incluant la formation. Pourtant, l'acquisition de savoir-faire ne se résumerait pas aux stages que dispense l'entreprise. Pour comprendre comment les salariés acquièrent des savoir-faire par la formation et l'usage qui en est fait, il faut prendre en compte leur situation au travail, l'organisation qui encadre leur activité et leur condition subordonnée. Cet ancrage concret s'impose car les salariés ne décident pas librement de se former ou de ne pas le faire en fonction d'une supposée « appétence »⁶ pour la formation.

¹ Ces enquêtes s'appuient sur l'exploitation des déclarations fiscales 24/83 du Céreq.

² Les approches inscrits dans ce champ se sont principalement centrées sur l'organisation de la recherche et du système éducatif mais ont progressivement élargi leur analyse aux processus d'apprentissage au cours de la production et de l'usage de biens et de services (cf. Machlup Fritz, *Knowledge, its creation, distribution and economic significance*, Princeton University Press, vol. III, 1984 ; Foray Dominique, *L'économie de la connaissance*, Paris, La découverte (coll. Repères), 2009).

³ Schultz Theodore, *Investment in human capital*, AER, 1961 et Becker Gary, *Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, New York, National Bureau of Economic Research, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1964.

⁴ Kern Hornst et Schumann Michael, *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, éd. de la MSH, 1989 ; Veltz Pierre, « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du Travail*, janvier, 1986, pp. 5-22.

⁵ Tanguy Lucie, « Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971) », *Travail et emploi*, n°86, 2001, pp. 27-49.

⁶ Terme présent, par exemple, dans une question posée par le Céreq dans son enquête qui mesure la formation du point de vue des individus et non plus à partir des déclarations des employeurs (Fournier Christine, « Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation », *Bref*, Céreq, n°209, 2004). Ce terme a fait l'objet de nombreuses discussions à la suite de la publication des résultats de cette enquête (cf.

Nos observations empiriques permettent de saisir précisément ce qu'est la formation pour ces salariés en lien avec leur travail. Elles doivent être rapportées aux circonstances que traverse la firme et à ses investissements. Après avoir établi quelle activité est qualifiée de formation, il est nécessaire de comprendre comment cette dernière s'insère dans l'univers du travail. Il ne s'agit pas d'interpréter le rôle de ces actions en tant qu'elles sont ou non productrices de performance. D'une manière générale, les entreprises se servent de la formation sans toujours pouvoir faire le calcul des avantages économiques qu'elles en tirent¹. Notre objectif est donc d'analyser l'appropriation des savoir-faire dans l'entreprise, notamment lorsque cette dernière fait appel à la formation de ses salariés. Nous interrogeons, d'une part, la façon dont Renault fabrique la formation et, d'autre part, les voies par lesquelles les salariés acquièrent les savoir-faire dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. Nous montrerons que cette entreprise a fait du dispositif de formation l'instrument privilégié pour préparer la main-d'œuvre. Nous analyserons d'abord quels sont les outils qu'elle propose aux salariés pour se préparer au travail. Nous chercherons ensuite à vérifier si le rôle central qu'elle prétend conférer à la formation dans les processus de transmission de savoir-faire résiste à l'analyse du terrain. Compte tenu de l'importance accordée à la formation par la direction, les salariés développent-ils leurs compétences et améliorent-ils leurs performances lors des stages ou mettent-ils en œuvre d'autres modalités d'appropriation des savoir-faire et de préparation pour le travail ?

Nous aborderons cette question en prenant le contre-pied des approches déjà évoquées : la méthode mobilisée consiste à saisir la formation « par le bas », c'est-à-dire, à suivre le fil de l'acquisition des savoir-faire d'un ouvrier novice suite à son embauche, à partir du moment où il est au travail et en formation, jusqu'au moment où il devient aussi performant que les membres de son équipe. L'enquête ethnographique conduite dans un

atelier de fabrication de Renault permettra d'analyser le mécanisme dans lequel les salariés s'approprient la formation (cf. l'encadré sur la méthodologie de l'enquête).

Pour cela nous procéderons en deux temps. Dans une première partie, nous nous intéresserons à l'ajustement entre l'appareil de formation et l'outil industriel. Nous décrirons, d'une part, la main-d'œuvre que l'entreprise forme et l'environnement dans lequel elle travaille et, d'autre part, nous montrerons en quoi la formation consiste : son organisation en termes de fabrication d'une politique et de mise à disposition de ressources. La formation est conçue comme l'espace où les opérateurs de fabrication sont appelés à s'approprier les savoir-faire dont ils ont besoin au moment de travailler, elle vise le développement de compétences et l'accroissement de performances individuelles.

A partir de ce constat, la seconde partie suivra le fil conducteur qui est l'entrée au travail d'un nouvel embauché : le travail et la formation des ouvriers en acte. Nous verrons que les ouvriers construisent de manière autonome des modalités d'appropriation de la formation enracinées dans une pédagogie du travail. L'efficacité du travail lui est directement redevable. Finalement, l'examen des activités de formation mettra en évidence qu'elles fournissent aux ouvriers des clés de compréhension de la régulation des parcours individuels.

le dispositif de formation devant l'outil industriel : les ressources pour former la main-d'œuvre

Depuis sa création en 1952, l'usine de Flins a fait l'objet d'importants investissements technologiques et a été automatisée à la fin des années 1980. La direction a ainsi été conduite à concevoir des outils de formation sophistiqués² afin d'ajuster sa main-d'œuvre aux évolutions technologiques. Mais de quelle main-d'œuvre s'agit-il exactement ? Autrement dit, qui sont les ouvriers à qui l'entreprise demande de s'approprier des savoir-faire par la formation ? Quelle est la nature des installations

Maggi-Germain Nicole et Pélage Agnès, « Questions en débat : quels malentendus autour de l'initiative ? », in Maggi-Germain Nicole et Pélage Agnès (dir.), *Les évolutions de la formation professionnelle : regards croisés*, Paris, La Documentation française, Cahier Travail et emploi, 2003, pp. 217-225.

¹ Sevilla Ariel, *Travailler dans l'automobile. Le rôle de la formation continue en France, en Argentine et au Brésil (1980-2004)*, Thèse de doctorat en sociologie, sous la direction de Didier Demazière, Université Versailles Saint Quentin, Laboratoire Printemps/CNRS, 2009.

² Les évolutions de ces dispositifs ont été analysées ailleurs, cf. Quenson Emmanuel, « La gestion du personnel », in Freyssenet Michel, Fridenson Patrick, Pointet Jean-Marc (dir.), *Les données économiques et sociales de Renault. Les années 70 et 80*, Paris, Gerpisa, 1995, pp. 164-177 ; Sevilla Ariel, *op. cit.*

Pour aller au plus près des moments où s'articulent la formation et l'activité de travail, il faut être présent dans les ateliers pendant une durée relativement longue (Arborio Anne-Marie, Cohen Yves., Fournier Pierre, Hatzfeld Nicolas, Lomba Cédric et Muller Séverin, *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, Coll. Recherches, 2008). Il s'agit d'aboutir à des données permettant une analyse compréhensive. Nous avons donc mené une observation participante en endossant le rôle d'ouvrier en intérim. A partir d'avril 2004, nous avons suivi le parcours normal d'un nouvel embauché depuis son arrivée dans l'atelier jusqu'au moment où il est capable de travailler comme les autres. L'enjeu consiste à apprendre à tenir un poste dans un atelier de tôlerie de l'usine Renault de Flins. Ce parcours a duré quatre mois.

La méthode de l'observation participante nous a placés au cœur des activités de travail et de formation. Elle nous a permis de comprendre l'imbrication des pratiques de travail et de préparation pour le travail, la façon dont les programmes de formation sont mis en œuvre et la manière dont les destinataires s'approprient ce que l'entreprise cherche à leur transmettre.

L'enquête ethnographique n'est pas la seule technique mobilisée dans cette recherche. Les observations ont été accompagnées par des échanges informels avec nos interlocuteurs dans les ateliers : sur ce site, nous avons mené une trentaine d'entretiens. Nous avons aussi recueilli les propos des directions sur la manière dont étaient organisés les apprentissages et les adaptations au travail.

Ces entretiens, souvent rétrospectifs, aident à reconstituer les parcours des individus mais aussi l'histoire des transformations que l'usine a connues. Une enquête sur la formation et le travail reste muette si l'on n'a pas les moyens d'en établir la genèse, car les situations que l'on observe sont le produit d'événements et d'expériences accumulées par les acteurs et leur environnement.

L'exploitation du fichier administratif des ouvriers de Flins est la dernière source de données de cette enquête. Elle donne à voir les informations plus générales en termes de diplômes et de statuts d'emplois des salariés.

industrielles pour lesquelles la direction prépare sa main-d'œuvre ? Quelles sont les ressources institutionnelles de l'usine pour former les personnels à ces technologies ?

la main-d'œuvre

L'usine fonctionne avec environ 6 000 salariés¹. Comme pour l'ensemble des constructeurs automobiles français, les recrutements se font massivement par l'intermédiaire d'entreprises d'intérim. Des statistiques officielles de l'établissement, on déduit qu'en juin 2004, environ 45 % des salariés de l'usine étaient titulaires d'un contrat de ce type. La précarité est donc un trait fort de cette main-d'œuvre.

Il n'existe pas de statistiques relatives aux ouvriers en intérim car l'usine ne les établit pas. Par observation et par entretien, nous avons constaté que ces ouvriers n'étaient pas, pour la plupart, inexpérimentés. Ceux que l'on a côtoyés dans les ateliers et ceux que l'on a interviewés avaient déjà réalisé de nombreuses missions sur le site, et cela pendant des périodes relativement longues : ces intérimaires y travaillaient depuis au moins cinq ans. Il s'agit donc de travailleurs temporaires mais dotés d'expérience. La plupart étaient des jeunes de moins de 30 ans, faiblement diplômés : les diplômés les plus élevés étaient des CAP-BEP, et ces diplômés n'étaient pas majoritaires.

Les autres ouvriers bénéficient de CDI ou de CDD relativement longs et cumulent, en moyenne, une expérience de presque 9 ans. Eux aussi ont une formation initiale relativement faible et sur ce point sont peu différents des intérimaires. Ils sont, en revanche, un peu plus âgés, ils ont un peu plus de 31 ans en moyenne. En règle générale, l'usine n'a pas de mal à recruter les ouvriers dont elle a besoin.

La formation est donc destinée à des ouvriers peu diplômés, plutôt expérimentés dont les statuts d'emploi sont hétérogènes. La question est maintenant de savoir dans quelles conditions ces ouvriers travaillent ?

les ateliers robotisés de la tôlerie

L'atelier d'assemblage observé lors de l'enquête a été pourvu, d'installations automatisées, dès sa mise en place en 1992. Cette automatisation a

encore progressé car il a été doté des robots provenant d'autres ateliers de l'usine. Si bien que plus de 90 % des points de soudure y sont faits par des robots.

L'atelier occupant une surface assez réduite, on peut supposer qu'un effort a été fait pour réduire les déplacements des pièces et des personnes. De l'organisation de la circulation de pièces résulte une division de son espace en quatre secteurs spécialisés dans l'assemblage d'une partie de la carrosserie. Chacun occupe un quart de la surface totale. Le secteur dans lequel l'observation participante s'est déroulée, appelé *bloc avant*, était, comme les deux autres (le *soubassement* et l'*assemblage général*), doté d'installations automatisées.

Le *bloc avant* désigne ce que les ouvriers fabriquent (le compartiment du véhicule où sera placé le moteur) et le groupe de travail. Ici les postes manuels et les robots sont directement reliés par un tapis automatique. Lorsque l'on est dans l'atelier, il est difficile d'identifier du premier coup les postes manuels, car ils sont cachés par les robots. L'atelier compte environ une dizaine de ces postes. Ils sont disposés autour de quatre îlots où sont installés un peu moins de vingt robots.

Les sous-ensembles droit, central et gauche sont soudés dans les postes manuels qui entourent les robots. Puis, un tapis roulant automatique amène ces pièces vers les robots. Après la soudure robotisée, elles sont conduites vers un îlot de cinq autres robots qui assemblent le *bloc avant*. Enfin, ce dernier est suspendu à un système de crochets automatiques qui l'achemine vers le secteur en aval, l'*assemblage général* : c'est dans ce secteur que l'ensemble des composants de la carrosserie seront montés.

Cette organisation technique du travail s'appuie sur une organisation humaine où l'on trouve un chef d'atelier (souvent un ingénieur issu d'une grande école) qui commande plusieurs chefs d'unité de travail (des anciens ouvriers promus). L'unité dans laquelle l'enquête a été menée, tout à fait similaire aux autres, était composée de trois ouvriers qualifiés travaillant sur la maintenance des robots et dix-huit ouvriers de fabrication.

Au sein de cette organisation, les ouvriers sont principalement concernés par la fabrication d'un sous-ensemble de la carrosserie. Mais l'unité prend également à sa charge une série de tâches de gestion, notamment le contrôle de la qualité, le budget, l'évaluation des temps, la maîtrise statistique des *process*, les études de réduction des stocks,

¹ En 2004, officiellement l'entreprise déclare employer à Flins environ 3 000 personnes. Ce chiffre ne donne pas l'effectif réel des personnes que l'usine occupe car il ne tient pas compte des quantités variables de personnel intérimaire.

les opérations de progrès continu dites « *kaisen* », la méthodologie de résolution de problèmes, dite « *QCStory* », et la gestion de la formation. En outre, les deux activités – fabrication et gestion – sont articulées à des stages qui sont censés apprendre à mettre en œuvre les façons de faire.

Les ouvriers de la tôlerie travaillent au quotidien dans un atelier doté d'installations modernes dans le cadre d'une organisation humaine du travail sophistiquée. En quoi consiste le dispositif servant à former ce personnel pour qu'il assure le fonctionnement des installations ? Quelle politique dirige ce dispositif et quels sont les moyens mis en œuvre pour que les ouvriers acquièrent les savoir-faire nécessaires au travail qu'ils réalisent ?

L'organisation de la formation

La politique de formation de l'entreprise est l'architecture institutionnelle et organisationnelle dont dépendent en principe les pratiques en matière de formation. En fait, ces instruments, institutionnels d'un côté (politiques de formation), et organisationnels de l'autre (ressources humaines consacrées à la formation), façonnent les marges de manœuvre des individus pour s'approprier des savoir-faire dispensés par la formation.

| *politiques de formation de l'entreprise*

Dès la fin des années 1990, Renault met la formation « au service des enjeux de la politique de gestion de l'emploi et des compétences »¹. L'entreprise attend de la formation une contribution à la gestion de l'emploi pour accroître la mobilité, prévoir les reclassements, suivre les reconversions internes et développer « l'employabilité » des personnes. Il s'agit d'adapter les salariés au « métier » en termes de compétences. Selon la direction, cette adaptation par la formation doit rester dans un domaine partagé entre l'entreprise et le salarié où la première assure l'accès à l'offre de formation et le deuxième devient responsable de son projet professionnel.

Ces orientations évoluent sensiblement encore lorsqu'en 2000, sont appliqués les accords sur la réduction du temps de travail² – le passage aux

35 heures – et le « compte épargne formation » (CEF) puis le « droit individuel à la formation » (DIF). Il faut noter que le DIF est mis en place très tôt chez Renault. Avant l'Accord National Interprofessionnel du 20 septembre 2003, relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle et repris dans la loi du 4 mai 2004 organisant un espace de négociation avec le salarié (intitulée « Permettre à chaque salarié d'être acteur de sa formation »), l'entreprise a créé puis fait évoluer un CEF vers la version du DIF sanctionnée par la loi.

A tout ceci il faut ajouter que, une des dernières réformes de la formation chez Renault pendant cette période, touche directement les opérateurs. Fin juin 2001, syndicats et entreprise signent un accord « relatif à la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production de Renault »³.

Cet accord est venu transformer le sens des stages de formation destinés aux opérateurs. En fait, il est censé influencer les modalités d'appropriation des savoir-faire. La formation des opérateurs est dorénavant étroitement liée à la gestion de leurs carrières par modification de l'accord précédent (daté de mai 1984), portant sur la réforme des classifications. La formation devient une condition préalable à toute promotion d'un opérateur. L'accord lie la progression professionnelle des opérateurs à la proposition de la hiérarchie et au suivi et à la validation de formations menant à l'acquisition de « blocs de compétences ». Les opérateurs peuvent bénéficier d'une promotion à condition d'avoir acquis les blocs de compétences nécessaires par la formation, de valider l'exercice des compétences acquises et qu'un emploi de catégorie supérieure soit disponible. Cependant, l'acquisition de connaissances générales est nécessaire pour entrer dans ces parcours professionnels. L'accord prévoit aussi la validation des acquis professionnels pour l'obtention de diplômes ou titres à finalité professionnelle ou des certificats de qualification nationaux. Les compétences acquises et exercées par un salarié et validées sont précisées dans un « passeport compétences », conservé tout le long de la carrière professionnelle dans l'entreprise. Le nouveau système permet la gestion des parcours de carrière pendant une durée d'environ 25 ans.

Pour accomplir cette mission, comment la direction organise-t-elle la formation ? Nous étudierons l'exemple de la formation des opérateurs

¹ Direction ressources humaines (DRH), lettre de cadrage. Orientation de la politique de formation, 1998.

² Accord sur l'emploi, l'organisation et la réduction du temps de travail (EORTT), signé le 16 avril 1999 par les représentants syndicaux CFDT, CFE-CGC, CSL-SIR, CFTC et FO, d'une part, et par le directeur des ressources humaines du Groupe Renault, d'autre part.

³ L'accord est appliqué à partir du 1^{er} janvier 2002.

pour comprendre la manière dont la politique de formation est traduite dans un mode d'organisation capable de faire acquérir des compétences.

| *ressources et orientations de la formation à l'usine*

Précisons d'abord les ressources que mobilise la formation. La direction de l'usine consacre de vastes moyens à la formation de son personnel. Tout d'abord, en raison du nombre de salariés dont c'est l'activité à temps plein : plus d'une vingtaine de personnes et quelques trois ou quatre stagiaires. La spécialisation de ces salariés et la différenciation des activités au sein du service n'en sont pas moins étonnantes. Le personnel qui s'occupe des tâches d'exécution compte des responsables de l'organisation et de la gestion des formations internes, des responsables de déploiement des formations, des techniciens de formation, des responsables des systèmes informatiques de gestion de la formation mais aussi des formations informatiques, des assistants (personnel d'appui à la formation) et des responsables de gestion individuelle des employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) et des formations nécessaires pour le passage à la catégorie de cadre. Tous ces salariés se trouvent sous la direction d'un cadre responsable de la formation dans l'usine. A ce personnel il faut ajouter les formateurs des écoles de dextérité de l'usine : trois dans chaque atelier (neuf au total) encadrés par des coordonnateurs. L'enquête s'est concentrée sur ces écoles d'atelier où ont lieu les pratiques de formation.

Les ressources de la formation qui résident dans les écoles d'atelier sont gérées par les responsables des fabrications. Ces écoles d'atelier ont chacune un coordinateur. Il s'agit d'un cadre qui s'occupe de leur déploiement dans l'usine et donc des formations qui y sont dispensées. Ainsi, d'un côté, les écoles d'atelier réalisent les opérations de formation et, de l'autre, le service formation gère le plan de formation et les parcours de formation du personnel. C'est au coordonnateur que revient la tâche de faire le lien avec les services de gestion de ressources humaines. Ces derniers saisissent les stages au titre du plan de formation des salariés et les décomptent du droit individuel à la formation (DIF)

Venons-en à « l'effort de formation » de l'usine (pour reprendre le langage de la statistique officielle) et à la politique de formation qu'il vise. Au titre du plan de formation 2004, la direction a

attribué aux opérateurs 36 000 heures de formation, soit environ 40 heures par opérateur. Ceci témoigne d'une activité de formation très intense en direction des ouvriers. Vers quels objectifs s'orientent ces opérations ?

Le bilan social et le plan de formation 2003 montrent que la direction a consacré 89 % du volume de formation au « développement et à l'anticipation des compétences métier ». 9,6 % des heures de formation ont été destinées à « renforcer les compétences des managers », 1,1 % à « accompagner l'internationalisation » de l'entreprise et 0,2 % à « accompagner les nouveaux embauchés et les nouveaux métiers ». La plupart du temps de formation est largement destiné aux stages qui relèvent du dispositif Système de Production Renault (SPR, cf. encadré 2) et se déroulent dans les écoles d'atelier orientées principalement vers « l'acquisition de blocs de compétences ».

La direction réalise un vaste effort de formation en direction du personnel de fabrication. Elle privilégie ces activités pour préparer les opérateurs au travail. L'ambitieux dispositif institutionnel constitué par les écoles d'atelier est au cœur de ce processus de formation. C'est par ce dispositif que l'entreprise propose aux ouvriers de s'approprier les savoir-faire dont ils ont besoin au travail. Il reste cependant à savoir si ce personnel s'approprie réellement des savoir-faire par la formation et, s'il le fait, quelles sont les modalités de cette appropriation. Pour comprendre ce mécanisme, il faut entrer dans les ateliers et faire apparaître comment, à chaque moment de la mise au travail, la formation intervient (ou pas) dans le processus d'appropriation des savoir-faire.

les modalités d'appropriation des savoir-faire des ouvriers

Le fait de compter avec un dispositif institutionnel de formation aussi sophistiqué incite à penser que pour préparer les ouvriers au travail, l'entreprise privilégierait cette activité : les salariés s'approprieraient les savoir-faire nécessaires au travail au cours des stages de formation. L'observation participante a pu montrer à quel point cette affirmation est fautive. En fait, les ouvriers sont conduits directement aux postes de travail sans passer par la formation. La formation n'intervient que lorsque l'ouvrier maîtrise son travail. Dès lors, comment les ouvriers s'approprient-ils les savoir-faire

Selon l'entreprise, le SPR est « un processus de refonte des modes de fonctionnement du système industriel » destiné à améliorer la performance à partir des postes de travail. Il s'agit d'un projet managérial qui s'appuie sur la conviction que les acteurs du terrain sont les mieux placés pour définir et améliorer leurs références de travail. C'est pour cette raison que le SPR met l'accent sur le développement des compétences du personnel, en particulier des opérateurs. Le développement des compétences vise la standardisation des opérations dont sont chargés les opérateurs. Le moyen pour mener à bien cet objectif est la formation. C'est pour cette raison que, depuis 2001, celle-ci est encadrée par le SPR.

Pour la direction, le premier des instruments qui contribue à cette standardisation c'est la rédaction d'une « feuille d'opérations *process* » (FOP), préparée par l'ingénierie dès la conception d'un véhicule. Cette fiche décrit ce que l'ingénierie attend comme résultat d'une opération et comme niveau de qualité sans prescrire la manière de réaliser l'opération. La réflexion autour de l'exécution des opérations doit se mener dans les ateliers. L'analyse « des meilleures façons de faire » détermine un « standard opératoire ». La meilleure pratique est décrite dans une « feuille d'opérations standard » (FOS). Ainsi, chaque poste doit compter au moins une FOS que tous les ouvriers ont l'obligation d'appliquer avec rigueur. Peu importe qui occupe le poste, le travail doit être toujours exécuté de la même façon.

Toujours selon l'entreprise, la formation des opérateurs « est une condition indispensable » pour lier la standardisation du travail avec des gestes conformes aux normes de « qualité ». La formation dont on parle se déroule au sein même des ateliers.

Le SPR comporte donc un dispositif de formation qui articule, en principe, 1) la préparation à la dextérité en atelier d'entraînement (les écoles de dextérité), 2) le lancement de nouveaux modèles, 3) des modules en salles de cours et sur le poste de travail.

La formation à la dextérité se déroule dans les « écoles » situées dans tous les ateliers. Dans ces écoles, on enseigne d'abord aux opérateurs les gestes de base de leur spécialité : les gestes du masticage, du vissage, du soudage, du montage, de la *connectique*, de la finition peinture, du chargement de pièces, de la conduite d'engins, du changement d'outils, etc. La qualité et la sécurité sont les points les plus importants de la formation. Le SPR prévoit que tous les opérateurs doivent être formés à l'école de dextérité une fois par an. Ces enseignements ont lieu en salle de cours.

Ensuite le cursus se prolonge par la formation sur des « postes fictifs », installés dans les écoles. Ces postes sont censés simuler des situations que l'opérateur est susceptible de rencontrer, au moment du lancement d'un nouveau modèle, sur des lignes réaménagées. Sur ces postes fictifs, il s'agit d'apprendre en amont aux ouvriers les nouveaux gestes opératoires pour qu'ils soient prêts au moment du démarrage de l'activité.

Une fois arrivé au poste de travail, l'ouvrier n'est plus guidé par un instructeur mais par le chef d'équipe, formé lui-même à la pédagogie, avec l'aide d'un opérateur expérimenté et guidé par la FOS. En théorie la formation sur le poste comporte une technique pédagogique dite « en trois étapes ». La première s'appelle « Je fais », et consiste à montrer à l'opérateur comment il faut réaliser les gestes nécessaires à l'opération en suivant les étapes indiquées sur la FOS. Dans la deuxième étape, nommée « On fait », c'est l'opérateur qui doit réaliser l'opération aidé par le chef d'équipe qui doit se limiter à lui indiquer les étapes de la FOS. Dans la dernière étape (« Tu fais »), l'opérateur doit réaliser seul l'opération et parvenir à respecter le temps d'opération du poste.

Peu après, le chef d'équipe doit évaluer l'opérateur à l'aide d'un tableau où est consigné le niveau de maîtrise de celui-ci sur chaque poste qu'il occupe. Il s'agit d'un tableau dit « ILU » : le « I » signifie que l'opérateur sait réaliser l'opération assignée dans le temps défini mais qu'il peut avoir besoin d'une aide complémentaire. Le « L » veut dire que l'opérateur occupe son poste de manière autonome et enfin le « U » indique que l'opérateur est capable d'accompagner et de former d'autres opérateurs au poste qu'il occupe, toujours sous la responsabilité du chef d'équipe.

Cette évaluation de la formation est prévue pour vérifier la polyvalence des opérateurs entre les postes de l'unité de travail. L'objectif est le suivant : un opérateur doit être capable de tenir trois postes (par exemple, deux postes en « L » et un poste en « U ») ; ou trois ouvriers tiennent un poste (par exemple, deux au niveau « L » et au moins un au niveau « U »).

Selon ses concepteurs, la formation au plus près de l'activité de travail doit permettre le développement des compétences et la diffusion des mêmes démarches. La formation est pensée comme un des piliers d'une politique de standardisation. Elle occupe, on le voit, un rôle essentiel dans ce dispositif SPR.

nécessaires au travail ? Selon quelles modalités ? Et surtout que retirent-ils des stages qu'on leur fait suivre ?

s'approprier des savoir-faire sans se former

Lors de notre entrée dans l'atelier, nous avons été pris en charge par un des employés du bureau du chef d'atelier. Il nous a amenés sur le poste qu'on allait occuper par la suite. Il a demandé à l'ouvrier qui tenait le poste de nous apprendre son travail en lui disant simplement : « Montre-lui, Martin ». Exactement comme Robert Linhart chez Citroën, trente ans auparavant¹, à Flins, on commence à travailler, sans intervention de la formation. Nous montrerons comment les ouvriers construisent leurs propres modalités d'appropriation des savoir-faire tout au long d'un processus mêlant travail et apprentissage.

Pour s'habituer au travail, l'ouvrier affronte des premières difficultés : il apprend à maîtriser les gestes et la cadence sur un poste particulier. Il lui faut ensuite connaître la cadence et les gestes de plusieurs postes. Il doit encore savoir quoi faire au bon moment. Ceci l'oblige à connaître les habitudes des collègues, les mouvements des stocks dans les meubles et dans le flux, et à savoir comment tenir compte de la lecture des panneaux de flux de production. A chaque changement de poste s'associent aussi bien des apprentissages allant des tâches les plus simples de dépannage, par exemple, aux diagnostics de fonctionnement des machines et de prévention des pannes.

L'ouvrier qui prend un poste est dit « en formation ». Ceci n'empêche pas qu'en apprenant à produire, il produise quand même. Cette situation se déroule selon des durées variables qui correspondent au temps nécessaire pour que l'ouvrier franchisse les différents paliers de son apprentissage.

L'acquisition de gestes s'atteint dans un deuxième palier. Tant que l'ouvrier n'est pas capable de supporter la cadence quotidienne, la direction estime que sa maîtrise du travail n'est pas totale. Ainsi, environ une semaine après la prise d'un poste « simple », l'ouvrier est toujours considéré comme étant en formation. Et deux semaines plus tard, l'ouvrier est encore en formation sans autre formateur que l'exercice répété de son travail.

Lorsqu'il tient la cadence, l'exécutant passe à une nouvelle étape dans l'acquisition des savoir-faire : celle visant l'autonomie sur le poste. Pour

cela, il apprend à faire face aux aléas habituels : changer les électrodes usées, comprendre les particularités du fonctionnement de l'outil de travail dont il se sert, etc. Cette période a une durée variable : les ouvriers peuvent être autonomes face à des problèmes fréquents, mais ne pas l'être face à des dysfonctionnements très rares qu'ils sont pourtant censés pouvoir résoudre.

Reste à découvrir le milieu et sa dynamique. Le salarié se trouve dans la catégorie « en formation » aussi longtemps qu'il n'arrive pas à mettre en évidence sa connaissance des modes d'organisation quotidienne de son équipe.

Ce dernier point est particulièrement important pour le chef d'unité. C'est donc lorsqu'il est à l'aise dans l'exercice du poste, lorsqu'il est capable de résoudre des problèmes, et qu'il comprend le fonctionnement de l'équipe dans son ensemble que prend fin la période de formation. Les définitions de ces paliers, au fur et à mesure que l'on se rapproche du palier final, sont assez difficiles à estimer. Surtout que rien ne permet de repérer un suivi serré de cette main-d'œuvre en cours de formation. En effet, la hiérarchie semble attendre qu'une bonne connaissance des modes d'organisation de l'équipe devienne évidente pour faire un tri du personnel.

Vue de l'atelier, la politique de formation combine efficacement deux éléments. Elle fait d'abord une grande place aux apprentissages en cours de production. Il est surprenant de constater l'importance qu'on attache à la délégation aux exécutants de la fonction d'enseignement des savoir-faire au cœur de l'atelier. Finalement, l'essentiel de ce qui est nécessaire pour tenir un poste est transmis grâce aux enseignements d'un ouvrier plus expérimenté, c'est-à-dire par des pairs, la hiérarchie fixant par ailleurs quelques orientations. Pour l'entreprise le coût de cette formation est le temps pendant lequel les ouvriers interrompent leur travail pour se consacrer à la transmission de savoirs. Un consentement tacite de la hiérarchie est pour cela nécessaire car, sinon, comment expliquer le temps laissé aux ouvriers pour s'entraider alors qu'ils sont censés seulement produire ?

Cependant, tout cela étant relativement informel, il reste difficile d'affirmer que la direction fait une grande place à « la formation au poste », et que ceci fait partie d'une politique de la firme. Ce sont les transferts de savoir-faire qui sont fortement sollicités pour préparer les nouveaux ouvriers à la tenue de leur poste. Ces transferts jouent un rôle

¹ Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Minuit, 1978.

Le placement correct des petites pièces à souder sur le dispositif n'est pas évident à trouver. On dirait que ces emplacements sont en fait invisibles, ils se noient dans le fond d'un plan de travail où je ne distingue rien : les *pilots* où les pièces doivent être encastrées ne sont pas différents d'autres petits cylindres situés sur la surface de ce dispositif. Où faut-il placer ces pièces ? J'hésite, je ne trouve pas au premier coup d'œil les repères où les pièces doivent être insérées. Je crois les avoir identifiés ; cependant, la position des pièces n'est pas correcte : elles ne sont pas bien fixées. Il faut recommencer. Cette fois, avec l'aide de l'ouvrier qui tient le poste – il oriente ma main – je place les deux petites pièces secondaires. Mais ensuite, c'est la pièce principale que je ne peux pas placer au bon endroit. L'ouvrier est à mon côté, s'inquiète en me regardant faire et prend ma place. Il termine le cycle et me met en piste pour un nouveau début d'opération.

Il faut recommencer encore. Les pièces m'échappent des mains : elles sont trop petites, les gants sont plus lourds que les petites pièces, les points d'accroche trop étroits... Après quelques hésitations encore, je réussis à placer correctement les deux petites pièces secondaires et je pars à la recherche de la pièce principale. En faisant le déplacement, l'ouvrier improvisé en *formateur* me fait comprendre que le mouvement est inadéquat et que je dois apprendre un geste plus économe pour atteindre en une seule fois la gaine et la pièce. Enfin, c'est bon, j'ai la pièce et elle est sur la machine. Le mouvement préconisé ne m'est pas naturel. Il a fallu l'apprendre. Je comprends qu'il faut apprendre à faire l'économie de nos gestes : à l'usine ils sont un élément essentiel, aussi bien pour l'ouvrier que pour la firme. Je redécouvre Taylor.

Ceci fait, je prends la pièce en main et la place sur le dispositif. Elle ne s'y ajuste qu'avec quelques petits coups assésés par l'ouvrier-*formateur*. Après quoi tout semble bien en place. Ces petits coups ne sont pas normaux, mais on nous apprend que « cette machine marche comme ça ». Ceci n'est pas sans conséquence. Au bout de quelques pièces ces petits coups sur la tôle provoquent une sensation de fourmis sur la paume de la main qui ne cesse que bien après la sortie de l'usine.

Je ferme les brides automatiques et je dépose aussi sur la pièce le guide des points de soudure. Je me tourne alors vers la pince à souder. Maintenant, le maniement de cet outil est ma préoccupation centrale. Il faut décrocher la pince située à gauche du poste et l'orienter vers le dispositif de soudure. Il faut imprimer une certaine force à la pince pour la déplacer car elle pèse environ 200 kg. Je le fais pourtant sans trop de difficulté car elle est suspendue à un câble. Mais le problème est d'arrêter l'outil en cours de mouvement pour appliquer le point de soudure là où il faut. L'astuce consiste à déclencher la détente de la pince avant d'arriver au point à souder. En fait, je comprends que la pince se ferme relativement lentement et il faut qu'elle ne soit à sa position exacte qu'au moment de la fermeture des électrodes. Pour réussir, il faut bien calculer son temps. Sinon on n'appuie pas au bon moment sur la détente de la pince et le point n'est pas appliqué. C'est raté. La pince continue son cours, je dois la retenir et faire marche arrière. Je recommence. Cette fois-ci c'est bon : un coup sur la détente et les étincelles de la soudure, la fumée et l'odeur âcre sont bien là. Cinq points par pièce. Chacun a sa petite astuce. La hauteur du bout de la pince n'est pas toujours la même, il faut qu'elle soit en position oblique pour le premier point mais tout à fait à plat pour le troisième et le quatrième... Ces positions ne sont pas constantes, elles varient d'un jour à l'autre car les dispositifs sont très souvent ajustés par la maintenance, il faut les découvrir à chaque prise de poste, même si le poste est toujours le même.

L'opération n'est pas finie. Une fois la soudure faite, il faut encore ouvrir les brides pneumatiques et monter la pièce à la main jusqu'au crochet qui conduit la pièce vers le robot. La tâche est apparemment simple. Le crochet est placé un peu plus haut que ma tête, je le vois facilement mais une fois la pièce soulevée, je suis pris d'hésitation : dans quel sens accrocher cette pièce ? Il faut regarder celles qui pendent aux crochets pour essayer de copier la bonne position. Mais il me faudra faire trois tentatives. Le premier cycle est terminé.

central lorsque des ouvriers aguerris s'entraident pour résoudre des problèmes rares ou inédits. Les transferts de savoir-faire sont le moyen privilégié pour rendre productif un ouvrier récemment arrivé ou pour résoudre de nombreuses difficultés posées sur le terrain par la production et lui rendre sa fluidité.

Ainsi, peut-on dire que c'est l'articulation des trois modalités d'appropriation de savoir-faire qui permet le fonctionnement régulier de l'atelier.

Les transferts de savoir-faire ne se font pas dans le désordre. Ils commencent directement dans l'atelier, au poste de travail que tiendront les nouveaux venus. Seuls certains ouvriers sont encouragés à initier le nouveau : il s'agit en particulier des ouvriers embauchés en CDI, parmi les plus expérimentés, ou d'autres chargés de la maintenance (conducteurs d'installations). Sont exclus de ce rôle les ouvriers ordinaires non désignés par la hiérarchie. C'est évidemment le cas des ouvriers intérimaires. Cependant, dans un deuxième temps, ces ouvriers, non désignés pour accompagner l'initiation des nouveaux, viendront tout de même les aider ou les conseiller.

Ces ouvriers désignés par le chef d'unité pour initier les nouveaux deviennent pour l'occasion de véritables instructeurs. Ils le sont à leur manière car ils mobilisent des ressources qu'ils ont élaborées par eux-mêmes. En principe, tous les postes ont une fiche officielle, la feuille d'opérations standard, qui spécifie les opérations dans des termes validés par la hiérarchie. Mais l'ouvrier qui fait office d'instructeur n'a pas un accès immédiat à ces fiches, bien qu'elles aient été élaborées dans l'atelier. Elles ne sont pas disponibles, car elles sont rangées dans le bureau du chef d'unité. De plus, ces ouvriers n'ont jamais reçu de formation de formateurs. En fait, l'ouvrier qui connaît déjà bien le travail organise comme bon lui semble la manière de transmettre l'exécution du travail aux novices.

A la première phase de cet apprentissage succèdent vite les interventions des collègues de travail les plus proches. Celles-ci sont facilitées par la polyvalence qui fait que les membres des équipes se côtoient en permanence. Du fait de la rotation, l'ouvrier nouveau ou inexpérimenté est l'objet de conseils multiples, de précisions, de tours de main de la part de ceux qui travaillent depuis plus longtemps dans l'atelier. Là aussi, chacun à sa manière, tente de faire comprendre la meilleure façon d'économiser les efforts physiques tout en respectant les temps d'opération.

L'effort physique et la régulation de la cadence sont les dimensions privilégiées des transferts de savoir-faire. Ainsi les nouveaux apprennent-ils que l'on n'atteint les résultats escomptés qu'en respectant certaines règles. Il faut savoir résoudre rapidement les dysfonctionnements des machines ou les défauts des pièces si l'on veut pouvoir tenir la cadence. Il faut encore savoir épargner ses forces, savoir limiter les excès de fatigue physique et avoir conscience du risque d'accidents corporels. Pour cela, les collègues s'entraident en montrant ce qu'est selon leur expérience la bonne exécution des gestes. La cadence dépend également de la bonne connaissance des habitudes des collègues au moment où ils changent de poste. C'est pourquoi les « secrets » des rythmes de rotation sont également appris dans le collectif. En effet, le transfert de savoir-faire porte sur le fait que les rythmes de production doivent être régulés. Il ne faut pas faire de pièces en trop et pouvoir finir la journée le plus tôt possible. C'est le « *just in time* » dans la version des travailleurs. Normes d'exécution du travail, régulation des rythmes de production et préservation des capacités physiques représentent l'essentiel de ce qui est transmis.

Tout ceci résulte d'une *formation mutuelle* (amicale et solidaire) qui n'attend pas l'ordre de la hiérarchie pour se mettre en place. Elle s'insère, par petites doses, à tout moment du passage du salarié maison ou intérimaire dans l'usine. Bien entendu, ces pratiques ne sont pas méconnues de la hiérarchie. Les analyses de l'exercice de l'activité auxquelles les ouvriers réfléchissent eux-mêmes sont une véritable méthode pour économiser les forces. Une méthode qui sert à prolonger la vie utile de la main-d'œuvre. Cependant, bien que la firme profite de ces pratiques spontanées, elle n'en reste pas là et organise à côté de ce mode de formation des formes instituées de formation interne qui, à certains égards, concurrencent celles des ouvriers. Si c'est au travail, dans l'atelier, que les ouvriers s'approprient les savoir-faire qui leur permettent de travailler que s'approprient-ils dans ces formations officielles ? Se perfectionnent-ils ? Quelle est la contribution de ces stages ?

*s'approprier la formation pour gérer sa carrière :
les écoles d'atelier*

L'atelier d'assemblage de Flins abrite les installations d'une école de « dextérité-soudure » (cf. encadré 4). En principe, au moins une fois par

an, tous les ouvriers de la fabrication doivent « faire un passage en formation » dans cette école.

Lorsqu'on pénètre dans l'enceinte de l'école et qu'on observe ses installations, on ne peut qu'être interpellé. La position symétrique des bancs, l'aspect artificiel des dispositifs de travail, les deux tableaux accrochés au mur, laissent penser que l'on entre dans un lieu qui ressemble à une institution scolaire ou tout au moins d'apprentissage professionnel. Cependant, l'école est implantée dans l'atelier de tôlerie le plus important de l'usine. La présence d'outils de travail et la ressemblance du bureau du responsable avec celui d'un chef d'unité donnent l'impression d'être dans un atelier ordinaire.

L'instructeur organise les séances en accord avec les chefs d'unité de chaque secteur pour qu'ils libèrent les ouvriers de leurs tâches de production pendant une demi-journée. Ceci constitue une difficulté car ces absences perturbent la production, et ce d'autant plus que l'absentéisme constitue l'un des principaux soucis des chefs d'unité.

Le responsable de l'école procède selon un programme standard organisé par domaines. Il s'agit de la soudure par points, du rivetage, et de la fixation/vis, car les contenus de formation sont évidemment conçus en fonction des opérations confiées aux ateliers de tôlerie.

L'école de dextérité reçoit essentiellement des exécutants. Néanmoins, des conducteurs d'installations s'y rendent lorsqu'un chef d'unité ou d'atelier en fait la demande. Dans ce cas, les instructeurs organisent des séances qu'ils adaptent aux problèmes à traiter. Ces séances ne sont ni régulières ni obligatoires mais sont organisées à la demande d'un secteur.

Toutefois, l'ensemble du personnel est obligé, comme nous l'indiquions, de « faire un passage en formation à l'école » car tout le monde doit se former à la dextérité. Selon le responsable de l'école, la hiérarchie la plus élevée dans l'usine y a fait un passage. Le formateur m'explique que la pédagogie employée a été introduite chez Renault par le constructeur japonais Nissan lors de l'association avec ce constructeur en 1999. Cette pédagogie suppose formellement trois étapes. Dans la première étape, l'instructeur réalise la tâche qui fait l'objet de la formation ; dans la deuxième, c'est au stagiaire d'accomplir les tâches en question mais aidé par l'instructeur ; enfin, le stagiaire doit reproduire tout seul, en temps et en ordre, les gestes en question.

En général, huit salariés participent à la séance pendant environ une demi-journée. Il s'agit

presque toujours d'exécutants. Lorsque ce sont des conducteurs d'installations diverses ou d'autres catégories, la durée des séances est variable, « à la carte » explique l'instructeur.

Cependant, les propos initiaux de l'instructeur de l'école de dextérité quant au personnel auquel est destinée la formation ne sont pas exacts. Les collègues de travail, pour la plupart des intérimaires, n'avaient pas été appelés à suivre les séances de l'école de dextérité. Questionnant à nouveau le responsable de l'école, nous avons finalement appris que les salariés concernés par ces formations sont principalement ceux qui ont un CDI. Les intérimaires n'ont que très peu accès à l'école car ils ne sont convoqués que lorsque leur mission est longue, ce qui ne concerne pas la majorité de cette population.

Les séances de formation se déroulent dans l'ordre suivant. D'abord, l'accueil des stagiaires se fait en salle de cours. A ce moment, l'instructeur présente la séance, son organisation et ses objectifs. Il est clairement dit que la formation vise l'amélioration de la performance et de la qualité au travail. L'instructeur s'efforce de convaincre les ouvriers du fait que même s'ils ont déjà de l'expérience, ils ont pu acquérir « des mauvais gestes, des mauvaises habitudes », et rassure les stagiaires. Il leur dit comment le travail à l'école doit les aider à mieux maîtriser la qualité. Il insiste aussi sur le fait que les ouvriers ont à « prouver qu'ils savent faire » les gestes corrects préconisés par l'école. Il s'agit d'apprendre « les bons gestes de travail », d'aider à écarter les gestes dangereux, superflus, au bénéfice de la sécurité, de la qualité et de la performance.

Après cette présentation, les stagiaires passent à l'atelier. Démarre alors l'étape de démonstration des « bons gestes ». Les stagiaires regardent le déroulement d'un exercice consistant à fixer, selon les cas, des écrous ou des petites pièces métalliques dans un ordre précis selon des gestes définis à l'avance. C'est ensuite le tour des élèves de travailler et lorsque vient le moment de l'évaluation, les erreurs commises sont comptabilisées en points. A la fin de l'exercice supervisé par l'instructeur, l'ouvrier attend un score. Ce score le placera sur une grille formelle de niveaux de compétence. L'évaluation de l'instructeur donnera également des éléments assez précis pour juger de la polyvalence du salarié. Avec ces informations, l'instructeur classe l'individu sur une grille. Celle-ci sera mise à la disposition du chef d'unité, qui l'utilisera s'il a besoin de proposer et d'organiser des mobilités entre les postes et les ateliers.

encadré 4

L'école de « dextérité-soudure »

Chaque atelier de l'usine a sa propre école. En 2002, au moment où elles ont été implantées dans l'usine, leur dénomination faisait référence à un secteur (« école de soudure », « de montage », « de peinture », etc.). Le terme « dextérité » a été peu à peu introduit jusqu'à devenir la désignation de l'activité commune et principale à toutes les écoles de l'usine.

L'école de dextérité-soudure occupe une petite place dans l'atelier d'assemblage. Il s'agit d'un périmètre fermé, d'environ 150 m², entouré d'une grille. Dans un angle de cette surface carrée se situe une salle vitrée sur deux côtés où l'on peut accueillir dix stagiaires. Cet espace sert à la fois de salle de cours « théorique » et de bureau du responsable de l'école.

A l'extérieur de la salle, on trouve d'abord quelques établis et leurs outils associés. De nouvelles machines riveteuses sont placées face à l'entrée. Derrière elles, et en même quantité sont installés des établis d'un type différent servant aux exercices de fixation d'écrous ; des visseuses pneumatiques à torque contrôlée. Quelques établis sont réservés aux pinces de soudure par résistance. Dans une cage, un robot de soudure a été installé pour l'entraînement de certains ouvriers.

Le responsable de l'école, jouant le rôle d'un chef d'unité, s'habille en blouse blanche. L'ensemble, personnel et installations, pourrait être pris pour la copie conforme d'une unité de travail de l'usine. Mais il ne l'est pas vraiment.

D'allure moderne, récemment peinte de couleurs vives, l'ordre qui règne dans l'école contraste avec la vraie usine, l'école est repérable comme un espace séparé du reste de l'usine et garde pourtant des ressemblances avec l'atelier. Cet aspect moderne tient en réalité à la propreté et aux couleurs brillantes qui mettent en évidence la faible intensité de l'usage des installations d'ailleurs relativement récentes. C'est l'instructeur qui leur porte un soin attentif. Il différencie ainsi son travail de formation du travail de fabrication. L'école de dextérité stylise l'usine, elle la rend en tout cas plus acceptable.

Si l'école ressemble beaucoup à l'atelier, elle a une allure avenante qu'il n'a pas. C'est aussi parce qu'on y trouve des outils nouveaux, pas encore employés dans l'assemblage des voitures de petite taille. Il ne s'agit pas d'une technologie de dernière génération. Mais en tout cas, l'école accueille très tôt les dernières technologies appliquées à la production.

La nouveauté de la technique réside dans le fait que la soudure par résistance est partiellement supplantée par le rivetage de la tôle. La pince à soudure est remplacée par une riveteuse appliquant une sorte d'épingle qui assemble les pièces de tôle. Ces outils simplifient les opérations et les gestes du travail. La profusion de ces outils évoque la modernité et présente aux salariés des techniques qui seront employées lors de l'assemblage du prochain véhicule. Le public vient-il donc ici à la recherche des nouvelles connaissances nécessaires à la production ?

Formation et évaluation vont de pair. D'après le formateur, la pédagogie est choisie et appliquée pour rendre l'évaluation objective. Le rituel de l'évaluation, courant à l'école, tend à rendre les mécanismes du classement de la main-d'œuvre moins visibles.

Selon la direction, l'école sert à faire passer auprès des ouvriers la manière de s'y prendre pour bien produire. Pourtant, les exercices que réalisent les ouvriers dans les séances de formation comprennent des gestes que, de retour à l'atelier, on ne retrouve pas sur les postes de travail. Alors que l'école se propose de former le personnel pour le travail, ce qui y est transmis apparaît bien plus comme une sorte de méthodologie du comportement au travail que comme un apprentissage utile pour améliorer la dextérité.

Ce qui se fait dans cette école ressemble à une simulation. Bien sûr, on n'y produit pas de véritable véhicule, mais même les gestes appris ne sont pas les plus opérationnels. Les ouvriers sont amenés à l'école pour être examinés, entraînés et éventuellement voir les gestes qu'ils utilisent corrigés. Pourtant, ces gestes, ils les connaissent déjà, parfois depuis très longtemps, du fait de leur longue ancienneté et ils ont appris entre eux à les améliorer. Ces ouvriers jouent le jeu d'être « à l'école » et d'apprendre.

en guise de conclusion :
les statuts d'emploi façonnent
l'appropriation de savoir-faire par la formation

Nous avons étudié le cas d'un établissement où les technologies ont beaucoup évolué et où les modèles de voiture sont souvent renouvelés. Pour produire avec cet outil industriel, la direction a pour particularité le recours à une main-d'œuvre statutaire à effectif réduit qui coexiste avec des effectifs importants d'ouvriers intérimaires. Les variations de leur flux servent à ajuster les emplois aux rythmes de la production. Si l'on peut parler de stabilité à propos de cette usine, c'est en considérant exclusivement le personnel permanent. Par son profil, plutôt âgé, ce personnel correspond aux standards classiques des ouvriers de l'automobile en France. Peu diplômés, ils ont appris à travailler grâce à des changements de postes fréquents, lesquels ont fait d'eux des ouvriers expérimentés et polyvalents. Seuls ces ouvriers statutaires peuvent

espérer une carrière. Toutefois, la polyvalence n'en assure plus exclusivement la progression.

Le rôle de l'activité de formation se manifeste par rapport au statut des salariés. Lorsqu'un ouvrier intérimaire est embauché définitivement, la formation joue le rôle de signal qui marque le début d'un processus d'embauche. Lorsqu'un salarié en intérim devient un ouvrier maison, il est obligé de suivre des stages destinés à le former à des techniques de travail que pourtant il maîtrise déjà. A Flins, les opérateurs ne s'approprient pas des savoir-faire par la formation car, de fait, celle-ci ne prépare pas au travail : elle est en revanche un signal qui annonce le début d'une carrière possible dans la firme et c'est là que réside la seule modalité d'appropriation de la formation dont dispose ce groupe de salariés. Ce que les ouvriers s'approprient alors est un savoir de gestion sur leur propre parcours professionnel dans l'entreprise.

L'appropriation des savoir-faire par la formation résulte du fait que les stages sont administrés aux personnels en fonction du statut d'emploi dont ils bénéficient. Regardée sous cet angle, la formation participe de l'organisation d'une gestion duale de la main-d'œuvre.

La formation n'est pas destinée à tous les ouvriers. Le cas des intérimaires, écartés des stages, montre que les savoirs nécessaires à l'exercice du travail s'obtiennent plus par immersion dans l'atelier au sein du collectif ouvrier. Ce que l'ouvrier apprend tout d'abord par ces transferts sont les gestes qui le protègent physiquement pour effectuer son travail avec efficacité. La connaissance du déroulement du flux est ensuite essentielle pour se concerter avec les membres de l'équipe et rendre fluide la production mais également pour apprendre à maîtriser le temps et la dépense des efforts. Les ouvriers, en s'appropriant les savoir-faire nécessaires au travail, développent leurs compétences et améliorent leurs performances de manière autonome. Les ouvriers construisent leurs modalités d'appropriation des savoir-faire au travail et par le travail.

Flins compte sur un dispositif de formation particulièrement développé. Cependant, près de la moitié des ouvriers ne passe pas par le dispositif de formation de l'entreprise. Ni le fait d'utiliser une technologie moderne et une organisation du travail sophistiquée ni celui d'employer un personnel faiblement qualifié ne représentent des raisons suffisantes pour mettre en œuvre des opérations de formation développées.