

**LES CAHIERS D'ETUDES  
du C.U.E.E.P.**

**n°20**

**juin 92**

**ENTREPRISE ET REPRESENTATIONS  
DE L'ILLETTRISME**

**grille de diagnostic  
à l'usage de l'encadrement**

**U.S.T.L. Flandres Artois  
C.U.E.E.P.**

## LES CAHIERS D'ETUDES DU CUEEP

**Membres fondateurs** : Joseph LOSFELD, Paul DEMUNTER

**Comité de Direction** : les Membres fondateurs, le Directeur du CUEEP, le Directeur du Laboratoire de Recherche "Trigone", le Secrétaire de Rédaction.

**Comité de Lecture** : A. BIOLLUZ, B. BRUNIN, E. CHARLON, R. COULON, A. DERYCKE, P. DEMUNTER, B. JOLY, J. HEDOUX, V. LECLERCQ, J. GUICHARD, M. MEBARKI, G. NIQUET, D. POISSON, A. TARBY, M.R. VERSPIEREN, E. VERSCHAVE.

**Secrétaire de rédaction** : Véronique LECLERCQ

**Gestion et Administration** : Véronique LECLERCQ et Jocelyne PROVENSAL

---

Publication : 2 à 4 numéros par an

Prix du Numéro : 70 F.

Abonnement : 300 F. (Pour six numéros)

---

Toute correspondance est à envoyer aux CAHIERS D'ETUDES DU C.U.E.E.P. :  
11 rue Angellier - 59046 Lille Cedex - Tél.: 20.58.11.11

*F. J. P. Cloutier*

# **LES CAHIERS D'ETUDES du C.U.E.E.P.**

juin 92 N° 20

## **ENTREPRISE ET REPRESENTATIONS DE L'ILLETTRISME**

**Grille de diagnostic à l'usage de l'encadrement**

**U.S.T.L.  
C.U.E.E.P.**

Etude financée par la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi du Nord - Pas-de-Calais,

réalisée dans le cadre de l'IFRESI (Institut Fédératif de Recherche sur les Economies et Sociétés Industrielles - 2 rue des Canonniers 59800 Lille),

sous la direction scientifique d'Elisabeth CHARLON, membre du CLERSE, UA 345 du CNRS, Laboratoire LASTREE.

**ENTREPRISE ET REPRESENTATIONS DE  
L'ILLETTRISME  
GRILLE DE DIAGNOSTIC A L'USAGE DE  
L'ENCADREMENT**

Elisabeth CHARLON  
Maryvonne LANNOY  
Valérie ROBERT  
Marie-Annie SHARMA

## INTRODUCTION

Ce Cahier du CUEEP se compose de deux parties distinctes mais complémentaires.

La première, sous la direction d'Elisabeth CHARLON, constitue une étude réalisée, à la demande de la DRTE du Nord - Pas-de-Calais, par Maryvonne LANNOY (entreprise du BTP), par Valérie ROBERT (entreprise de teinture) et par Marie-Annie SHARMA (entreprise de restauration publique). Véronique LECLERCQ est associée à la direction scientifique sur les aspects ayant trait à la didactique du français. Elle s'est déroulée de Novembre 90 à Octobre 91 et a constitué un mémoire du DESS Ingénierie de l'Education, option responsable de formation, délivré par l'Institut CUEEP, de l'Université des Sciences et Technologies de Lille.

La seconde partie constitue une grille d'observation des savoirs ouvriers mis en oeuvre dans l'exercice du travail, à l'utilisation de l'encadrement pour détecter les poches d'illettrisme préalablement à des actions de formation s'inscrivant dans une politique de gestion prévisionnelle des emplois. Réalisée par Elisabeth CHARLON, testée dans les entreprises enquêtées, elle est accompagnée d'un mode d'utilisation. Sans l'étude précédente, elle ne saurait exister comme l'ensemble ne saurait exister sans la compréhension des personnes rencontrées dans les entreprises et sans la dactylographie de Sabine MARQUIS : qu'ils voient dans ces mots le témoignage de nos remerciements.



# **PREMIERE PARTIE**

**Entreprise et représentations de l'illettrisme**





# A. L'ETUDE ET SA PROBLEMATIQUE

## CHAPITRE I : OBJET DE L'ETUDE

### A. ORIGINE DE L'ETUDE

La fin des années 70 voit l'émergence de la notion de "bas niveaux de qualification", notion qui traduit un ensemble de difficultés rencontrées par les acteurs de l'emploi, de la formation et de la reconversion.

Elle coïncide avec une évolution du système productif qui conduit à l'exclusion souvent durable d'une fraction notable de la population salariée, et notamment des personnes en situation d'illettrisme. Consciente du risque majeur de marginalisation de ce type de public, la D.R.T.E.<sup>1</sup> du Nord - Pas-de-Calais décide de mettre en place un dispositif de prévention de l'exclusion de ces salariés.

Il s'est avéré important de mobiliser, dès le départ, des partenaires résolus. Trois branches professionnelles ont participé à cette étude : la Chambre Syndicale des Entrepreneurs et Travaux Publics, le SPT - GRIT<sup>2</sup> et l'Interprofessionnelle de Lille-Roubaix-Tourcoing.

Pourquoi ces branches ?

Elles comportent un taux important de salariés peu ou pas qualifiés, (le BTP avait, en 1987, un taux de salariés non diplômés de 49,30 % et 38,5 % de salariés de niveau V, le textile-habillement 60,91 % de non diplômés et 22,65 % de niveau V).

Elles ne participent à l'effort de financement de la formation professionnelle continue qu'à hauteur de 1,28 % dans le BTP et 1,2 % dans le textile en 1985, alors que le taux moyen, toutes branches confondues, est de 2,28 % de la masse salariale<sup>3</sup>.

---

1 D.R.T.E. : Direction Régionale du Travail et de l'Emploi.

2 Syndicat Patronal Textile et le Groupement Régional des Industries Textiles.

3 Cf CEREQ 1989, 1 et 2.

Pour des raisons de conjoncture locale (présence d'une COPIRE active), le bassin d'emploi du versant Nord-Est a été retenu comme lieu d'enquête. Une troisième entreprise a été recherchée parmi les adhérents à l'Interprofessionnelle de Lille, Roubaix et Tourcoing et le choix s'est orienté vers une entreprise de restauration publique qui, pour ses unités de production les plus anciennes, a recruté une main d'oeuvre locale peu diplômée.

Leur responsabilité a été de faciliter l'accès aux terrains d'enquête et de favoriser les rencontres avec les acteurs de l'entreprise, ce qui n'a été possible qu'en acceptant de ne plus utiliser le mot d'illettrisme une fois obtenu l'accord de principe sur l'enquête.

## B. LES DIFFERENTES PHASES DU DISPOSITIF

Un dispositif en quatre phases a été élaboré par le Lastree et adopté par la D.R.T.E. puis par les partenaires associés.

- Recensement des approches théoriques destinées à définir l'illettrisme et ses degrés en lien avec les dysfonctionnements collectifs et individuels en entreprise, ses implications dans l'adaptation ou non aux évolutions des salariés au marché du travail ;

- L'analyse des représentations de l'illettrisme à l'oeuvre chez les différentes catégories de personnel de l'entreprise (cadres fonctionnels, opérationnels, techniciens et agents de maîtrise, salariés dits de bas niveau) et leurs appréciations sur les conditions de réalisation d'actions de sensibilisation aux problèmes engendrés par l'illettrisme et d'actions de remédiation touchant à la transformation du travail, de la transmission de l'information ou de la formation professionnelle continue ;

- La construction d'un outil de diagnostic utilisable dans l'entreprise par le service formation, ou par l'encadrement sans stigmatisation des personnes ;

- L'expérimentation des outils de diagnostic et leur validation<sup>4</sup>.

## C. LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF

Un comité de pilotage est créé, composé de la D.R.T.E., de la D.R.F.P., du L.A.S.T.R.E.E. et d'un représentant de chacune des branches professionnelles.

Les branches professionnelles avaient pour mission d'informer, de contacter et d'encourager les entreprises désireuses de participer à cette étude, ce qui ne se fit pas sans difficultés.

---

4 Des prolongements sont actuellement envisagés sous la forme d'un outil audiovisuel de sensibilisation des salariés et de l'encadrement à la formation et de programmes de formation intégrée en entreprise.

## CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES<sup>5</sup>

Il s'agissait dans la phase initiale d'apporter à chacun des partenaires du projet des approches théoriques destinées à définir l'illettrisme.

Nous nous pencherons donc, dans **un premier temps**, sur l'évolution de la notion d'illettrisme et ce à travers un historique qui nous permettra par là même de présenter l'illettrisme non plus comme un handicap, mais tel un phénomène multidimensionnel dont nous tenterons de cerner les différents aspects : politiques, économiques, sociaux et culturels.

**Une seconde partie** proposera des amorces de réflexion sur ce phénomène mais cette fois, dans le cadre plus restreint de l'entreprise, à travers les mutations technologiques et les difficultés qui émergent de ce changement pour le public concerné, mais aussi à travers des éléments d'identification des atouts des salariés en situation d'illettrisme.

### A. QUELQUES ELEMENTS DE DEFINITION

#### 1. *L'émergence de la notion d'illettrisme*

##### a) *Le refus d'une réalité*

Si, depuis sa création, l'UNESCO s'attachait à mobiliser le plus grand nombre d'acteurs pour lutter contre l'analphabétisme dans le monde, les pays industrialisés regardaient les premières campagnes de lutte contre ce phénomène telle une réalité bien lointaine.

En effet, **l'analphabète était celui qui ne sait ni lire, ni écrire**, il ne pouvait évoluer dans des sociétés au sein desquelles aucun citoyen n'échappait à une éducation de base élémentaire.

L'UNESCO, en 1958, propose sa première définition du terme : « l'analphabète est une personne incapable de **lire et d'écrire en le comprenant** un exposé simple et bref de faits en rapport avec la vie quotidienne »<sup>6</sup>.

Il convient ici de définir les différents stades du lire. En effet, on distingue souvent ceux qui possèdent une mauvaise connaissance des éléments de base combinatoires (confusions de sons ou de lettres, non mémorisation) et ceux qui identifient et écrivent les éléments du code mais qui ne savent pas pour autant déchiffrer.

---

5 Texte de Valérie Robert avec la participation de Marie-Annie Sharma et de Maryvonne Lannoy sous la direction scientifique de Elisabeth Charlon et Véronique Leclercq.

6 UNESCO, 1958.

Une autre catégorie d'individus pratique le déchiffrage mais ne comprend pas ce qu'elle lit, faute d'une rapidité suffisante empêchant de passer à l'image orale de la langue.

D'autres enfin déchiffrent en comprenant mais rencontrent des difficultés face à l'écriture.

Aussi cette définition de l'UNESCO semble alors, en France, ne pouvoir s'appliquer qu'aux populations immigrées peu ou pas scolarisées dans leur pays d'origine ou à des populations nomades traditionnelles à scolarité très perturbée : tziganes, forains, bateliers... En effet, dans les pays industrialisés, le terme "analphabétisme" a longtemps été appliqué à des groupes marginaux. On parle alors d'alphabétisation pour porter remède.

En France, les enquêtes réalisées par les services psychologiques de l'armée et ce chaque année depuis le début du siècle, nous apprennent qu'en 1912, près de 30 ans après les lois de Jules Ferry, plus de 4 % des conscrits étaient incapables d'écrire leur nom. En 1961, l'armée évaluait à 10,5 % du contingent les appelés ne sachant ni lire ni écrire et éprouvant beaucoup de difficultés à lire et à écrire<sup>7</sup>.

Or, à la fin des années 70, comme dans la plupart des pays européens, l'attention est attirée en France sur un phénomène préjugé nouveau et inquiétant : dans nos sociétés avancées, le nombre de personnes ne pouvant lire et écrire correctement est en train de croître.

Cependant, en 1979, la France répond encore, lors d'une enquête du Parlement Européen, qu'elle n'est guère concernée par le problème de l'analphabétisme au sein de sa population. La France est, dès lors, un des pays de la Communauté Européenne qui tardera le plus à reconnaître ce phénomène officiellement, alors que parallèlement la même année, une association ATD Quart Monde<sup>8</sup> essaye d'alerter et de sensibiliser l'opinion et les pouvoirs publics sur ce sujet.

## *b) Le temps d'une prise de conscience*

Il faut en effet attendre les années 1980 et plus précisément le rapport OHEIX en février 1981<sup>9</sup>, pour constater « qu'on ne connaît presque rien de l'analphabétisme chez les français, mais qu'il s'est avéré qu'une fraction non négligeable de la population adulte ne maîtrise pas la lecture et l'écriture, et connaît de ce fait, un préjudice important ».

C'est donc un des premiers rapports qui parle expressément du fait que des citoyens de langue maternelle française ne maîtrisent pas la lecture et l'écriture et lance la proposition d'une campagne de lutte contre l'illettrisme.

"Illettrisme", la France crée un mot nouveau, à la différence d'autres pays, pour parler de ce problème. ATD Quart Monde en sera le promoteur et justifiera son choix : « pour toutes ses démarches, le Mouvement a choisi d'utiliser le terme "illettrisme", celui d'analphabétisme ayant une connotation

7 BAUDELLOT C., ESTABLET R., 88 et 89.

8 Mouvement international Aide à Toute Détresse. Quart Monde.

9 "Soixante propositions contre la précarité et la pauvreté".

très péjorative pour les adultes du Quart Monde. Par ailleurs, le terme alphabétisation a été abandonné, n'évoquant trop souvent que l'action entreprise avec les travailleurs immigrés. Une situation ignorée exige un vocabulaire nouveau, fût-ce au prix d'un barbarisme ».

A partir des années 1980, le terme "illettrisme" commence à être vulgarisé par ATD Quart Monde<sup>10</sup>.

Ce terme est forgé sur la racine "lettré", mot qui date de la fin du XII<sup>e</sup> siècle : "lettré" qui dispose des "litterae" en latin, les lettres mais aussi les connaissances, la culture. Le lettré est celui qui maîtrise avec l'écrit, la culture et le savoir. La situation d'illettrisme implique aussi quelquefois une pauvreté du langage, une timidité d'expression et surtout une limitation des intérêts et de la participation aux activités sociales et culturelles.

Le terme "illettrisme" apparaît donc moins connoté, moins désobligeant pour notre société avancée... De plus, il peut recouvrir des problèmes et des populations plus larges que la simple notion de savoir lire et écrire des exposés simples et concrets.

Parallèlement, l'UNESCO porte un regard non plus seulement sur les pays en voie de développement, mais prend aussi en considération la situation des pays industrialisés. Ainsi la définition s'enrichit, un nouveau terme est proposé : l'analphabétisme fonctionnel. « Est fonctionnellement analphabète une personne incapable d'exercer toutes les activités pour lesquelles l'alphabétisation est nécessaire dans l'intérêt du bon fonctionnement de son groupe et de sa communauté et aussi pour lui permettre de continuer à lire, écrire, et calculer en vue de son propre développement et celui de sa communauté »<sup>11</sup>.

En France, un groupe de travail se met en place de janvier à juillet 1983 et les recherches effectuées se capitalisent dans un rapport en 1984 : "Des illettrés en France"<sup>12</sup>, rapport qui établit pour la première fois un bilan sur la situation des français en difficulté face aux savoirs de base. Par savoirs de base sont désignés les savoirs définis par le système scolaire et représentant le seuil de tout apprentissage : maîtrise de la lecture, de l'écriture, du calcul, des opérations concrètes et du raisonnement logique. Le rapport affirme en effet que le nombre de personnes qui ne maîtrisent pas suffisamment la lecture et l'écriture ou sont gravement gênées pour utiliser celles-ci, doit se compter par millions plutôt que par centaines de mille.

L'illettrisme est alors reconnu comme un problème de société devant être traité par l'ensemble des politiques engagées en direction des populations confrontées à de graves difficultés.

Le Gouvernement décide alors d'adopter des mesures spécifiques et décide la création d'un groupe interministériel (1984) : le Groupe Permanent de Lutte contre l'Illettrisme (GPLI) pour les mettre en oeuvre.

---

10 Cf. Commission des Communautés européennes 1981.

11 Cf. UNESCO, 1979.

12 Cf. V. ESPERANDIEU, J.P. BENICHO, 1984. On consultera aussi DUMAZEMIER J., DE GISSERS H., 1984 et *Migrants-Formation*, 1989.

Il s'agira de réaliser toutes formes d'actions susceptibles de faire progresser les personnes les plus démunies sur le plan des savoirs, de l'insertion sociale et professionnelle.

## 2. *L'illettrisme : un phénomène multidimensionnel*

Parallèlement à cette différenciation entre l'analphabétisme des pays du Tiers Monde et l'illettrisme des pays développés, dans des contextes différents, des analyses différentes mais contemporaines du phénomène s'élaborent.

### a) *Le contexte scolaire et de l'insertion des jeunes*

L'intensification de la lutte, par la formation, contre la montée du chômage des jeunes<sup>13</sup> fait apparaître qu'une partie de ceux-ci, sortis sans diplôme du système scolaire, ne maîtrise pas les savoirs de base et en particulier la lecture-écriture. Des politiques spécifiques aux différentes catégories d'entre eux s'élaborent : stages d'insertion, de remise à niveau, de lutte contre l'illettrisme pour les plus démunis.

Parallèlement, des groupes d'enseignants se mobilisent pour affirmer qu'il n'est plus question de méconnaître l'existence, dans les collèges, de groupes d'élèves qui présentent des difficultés importantes dans les compétences de base du lire-écrire. Le constat se fait en différents points du système éducatif : SES, CPPN... mais aussi classes "ordinaires" de collèges. Dans un rapport de 1980 sur "l'éducation et l'informatisation de la société", les auteurs soulignent que 15 à 20 % des élèves inscrits à l'entrée en 6e n'ont pas acquis ce que nous désignons par capacités de base, à savoir une capacité suffisante en lecture, écriture, calcul et logique<sup>14</sup>.

### b) *Le contexte socio-économique*

Suite aux restructurations de pans entiers de l'industrie (automobile chez Citroën, sidérurgie dans l'Est et le Nord), les actions de conversion entreprises<sup>15</sup> ont également mis en évidence que la formation de reclassement proposée était inadaptée à tout une partie des salariés licenciés car des contenus étaient trop ambitieux. Outre des travailleurs immigrés analphabètes dans leur langue et en français que l'entreprise avait négligés de former, des travailleurs français ne maîtrisaient plus la lecture et l'écriture courantes. Ils avaient suivi une scolarité obligatoire parfois écourtée, souvent marquée par l'échec (sans diplôme même le CEP) mais n'avaient, de par l'emploi occupé,

---

13 Actions GRANET en 1975, Pactes Nationaux pour l'Emploi en 1977, se reporter à C. DUBAR (ED), 1987.

14 Cf. *Innovations 1989*, LAC J.F. et NOISSETTE, 1985.

15 Université de Nancy II - 1989.

jamais eu recours à l'écrit : ils avaient, de ce fait, oublié ce qu'ils avaient dû savoir et qu'aucune formation professionnelle continue n'avait réactivé.

Le journaliste Jean-Pierre VELIS dans son ouvrage "La France illettrée" montre la diversité du problème à travers différents portraits de personnes illettrées. Ainsi montre-t-il qu'il n'existe pas une forme unique d'illettrisme. Le phénomène peut, en effet, se traduire de diverses manières selon le niveau et la nature des difficultés individuelles, selon l'époque, le lieu et les comportements qu'exige la vie de tous les jours. Il s'agit de prendre conscience qu'une partie de la population repérée comme illettrée actuellement, était insérée socialement et professionnellement il y a quelques années encore. Jean-Pierre VELIS cite Michel B. qui « fait partie d'une catégorie croissante de la population d'aujourd'hui. Son histoire renvoie au contexte actuel de crise économique et de mutation technologique. Il est de ces milliers de travailleurs qui, faute d'une formation initiale suffisante, se retrouvent "sur le carreau" lorsque surviennent les compressions de postes, les "dégraissages" et les fermetures d'entreprises : leurs faiblesses en lecture, écriture et calcul les tiennent à l'écart des possibilités de formation, de conversion... lorsqu'elles existent »<sup>16</sup>.

Il n'existe donc pas d'illettrisme en soi mais des difficultés situationnelles que fait émerger le contexte socio-économique dans lequel évolue la personne.

Si l'illettrisme reste par ailleurs toujours si difficile à définir, c'est qu'il recouvre des réalités ne se résumant pas à un point de vue unique, mais se référant à des approches multiples : idéologiques, politiques, sociales ou techniques. Il attire l'attention sur une difficulté de la société à vivre cette ère de changement technologique, industriel et de communication.

### *c) Les marquages idéologiques de la notion d'illettrisme*

La notion d'illettrisme recouvre donc des définitions bien différentes selon qu'elle est donnée par un travailleur social, un formateur, un enseignant, une bibliothécaire ou encore un journaliste.

Cette notion est en effet passée d'une signification restreinte d'incapacité à lire et écrire à une notion plus large... Aussi l'illettrisme s'apparente-t-il plus aujourd'hui à la situation de ceux qui, ayant vécu, quelquefois de manière cumulée, des situations collectives ou personnelles difficiles, n'ont pu enraciner les connaissances de base.

L'illettrisme caractérise donc la situation de ceux qui, ayant appris à lire et écrire, en ont perdu la pratique, au point de ne plus pouvoir comprendre un texte simple et bref concernant la vie quotidienne et professionnelle. L'illettrisme c'est donc l'oubli des connaissances de base censées être apprises à l'école obligatoire, alors que l'analphabétisme se définissait par le non apprentissage de ces mêmes connaissances.

---

16 Cf. J.P. VELIS 1988.

Mais la réflexion se situe délibérément aujourd'hui hors de la question scolaire pour mettre en scène l'ensemble des procédures sociales de communication.

Il s'agit, en effet, de redistribuer la question du savoir lire dans un ensemble d'opérations qui couvrent bien d'autres domaines et dont la maîtrise conditionne le devenir social.

Travailler sur le phénomène de l'illettrisme s'apparente à repérer les pratiques et connaissances nécessaires à l'autonomie et à la progression de la vie personnelle : vie quotidienne, relations sociales, vie professionnelle...

L'illettrisme représente donc un enchevêtrement de manques ou de lacunes par rapport auquel il semble nécessaire de s'interroger. Quelle est par exemple, la place réelle de la lecture et de l'écriture dans cet ensemble complexe des savoirs nécessaires à chaque existence sociale ?

La notion d'illettrisme se restreint-elle à un problème d'apprentissage technique ou recouvre-t-elle un problème plus général de reconnaissance sociale ?

L'adaptabilité intellectuelle et culturelle est devenue une nécessité requise dans toutes les formes d'organisation sociale et économique.

Aussi une large partie de la population se trouve-t-elle marginalisée, exclue.

Lors de son enquête, Jean Pierre VELIS constate que, dans le meilleur des cas, « certains "illettrés" peuvent, fût-ce à grand peine, déchiffrer un texte - ce qui ne veut pas nécessairement dire le comprendre - ou faire une addition, par exemple, mais aucun n'entretient une familiarité suffisante avec l'écrit, pour d'une part, être considéré comme un authentique lecteur, d'autre part, pouvoir se débrouiller avec aisance, dans de nombreux actes anodins, mais nécessaires de la vie quotidienne »<sup>17</sup>.

L'un rencontrera en effet des difficultés pour libeller un chèque, un autre paniquera devant une notice de médicaments ou un mode d'emploi, un autre encore sera bloqué face à la lecture et la compréhension de formulaires administratifs. Autant d'entraves différentes à la communication orale et écrite, à la bonne intégration dans la vie de sa commune, à l'utilisation des services publics ou à une aisance personnelle.

Un autre point sera celui des enseignants qui éprouvent une grande anxiété devant les performances de certains élèves en lecture. Aussi se sentent-ils démunis et presque toujours ce malaise est traduit par des appréciations telles que : « placés devant leur texte, ils ne parviennent qu'à "ànonner" » ou « aujourd'hui, les élèves ne savent plus lire ? ».

Très vite, les enseignants prennent conscience des réalités très différentes que les uns et les autres mettent derrière « ils ne savent plus lire ». Il s'agit, en effet, de ne pas s'enfermer dans une conception globalisante. Déjà en 1984, le texte sur l'apprentissage continu de la lecture au collège soulignait qu'il était « nécessaire de dépasser cette formulation et de prendre en considération l'en-

---

17 Op. cit.



semble complexe de réalités constituant le nouveau statut de l'enfant-lecteur au collège »<sup>18</sup>.

En effet, si l'on considère les élèves que l'on classe "non lecteurs" ou "très mauvais lecteurs", on s'aperçoit vite, là aussi, à quel point les difficultés sont peu homogènes. Cet étiquetage recouvre en fait une grande variété de profils et de conduites, variété qui n'est pas réductible à des "niveaux de lecture" et renvoie à tout un ensemble d'attitudes, de rapports à l'institution, au savoir, à l'avenir...

De leur côté, les formateurs de jeunes ou d'adultes font savoir aux pouvoirs publics qu'ils ne peuvent atteindre, dans les durées de formation proposées, les objectifs de réinsertion et font part de leurs difficultés à traiter des lacunes telles que la déstructuration des personnes face au temps, à l'espace, à l'organisation logique. Devant ce désarroi, des tentatives de réponses marchandes s'élaborent et se regroupent dans ce que l'on a coutume d'appeler depuis, la remédiation cognitive.

## B. L'ILLETTRISME AU COEUR DE L'ENTREPRISE

Si un effort considérable a été effectué en faveur des jeunes sortis du système scolaire et des demandeurs d'emploi, le traitement de l'illettrisme reste encore peu important en direction des publics salariés. Aussi, il existe peu de témoignages d'expériences gérées directement par l'entreprise ou dans lesquelles elle est partie prenante<sup>19</sup>.

L'illettrisme, nous l'avons perçu, ne peut pas être uniquement considéré comme un problème social, voire culturel ; il reste en effet, sans aucun doute, indissociable des réalités économiques. L'entreprise apparaît donc au coeur de cette problématique. C'est souvent au contact d'un poste de travail que s'ouvrira l'opportunité pour un individu d'acquérir la nécessité de la maîtrise du savoir lire, écrire, calculer.

### 1. *Fragilisation des salariés en situation d'illettrisme*

Dans l'entreprise, l'existence d'illettrés reste souvent ignorée. Sa découverte ou sa prise en compte correspond généralement aux périodes de mutations technologiques : mise en place de l'organisation du travail, transformation du procès de travail, restructurations diverses...

Les personnes en situation d'illettrisme se trouvent alors, du seul fait de leur "handicap" et quels que soient leurs savoirs professionnels ou la durée de leur expérience, parmi les populations les plus exposées aux réductions d'effectifs.

---

18 Commission permanente de réflexion sur l'enseignement du français au collège.

19 C'est un constat général qui est mis en évidence lors du colloque organisé par Léo Lagrange sur le thème "Illettrisme en entreprise". Colloque du 21 et 22 juin 1988. Cf. *Actualité de la formation permanente*, 1985, 1988, 1989, 1990.

Les emplois se transforment, exigent de la mobilité, de l'adaptabilité, une meilleure maîtrise du sens des tâches et des fonctions du travail. Une technologie plus élaborée semble donc exiger un relèvement permanent du niveau d'instruction de la population active.

En matière de nouvelles technologies, il y a en effet un passage d'opérations concrètes à des opérations abstraites, qui laisse supposer une difficulté supplémentaire de la personne en situation d'illettrisme pour comprendre les nouvelles données : il s'établit donc alors une distinction entre le savoir théorique et le savoir-faire, entre la conceptualisation et la seule effectuation.

Or, nous sommes confrontés la plupart du temps à des ouvriers compétents, mais qui ont, pour une majorité, appris leur métier "sur le tas" et qui exploitent des années d'expérience. Généralement, ces personnes n'ont pas eu la possibilité d'acquérir par l'expérience une qualification sanctionnée par l'entreprise ou l'appareil de formation. S'ajoutent à cela une formation initiale souvent mal vécue, ainsi qu'une inhibition du désir de changement produite par une expérience professionnelle répétitive.

Tel se présente donc, dans le discours des praticiens, le problème de ceux qu'on nomme "bas niveau de qualification", qui a pour fondement le décalage supposé croissant entre une masse d'individus dont le niveau de formation tant générale que professionnelle demeure faible ou très faible, et des exigences de plus en plus fortes pour occuper des postes de travail tels qu'ils sont redéfinis au travers des mutations techniques et organisationnelles de l'appareil productif.

Dans le système d'emploi français, le fait de tenir ou d'avoir tenu un emploi peu qualifié, c'est-à-dire classé dans le bas de l'échelle des emplois, se combine généralement avec un faible niveau de formation initiale. De plus, ces emplois, le plus souvent répétitifs, ne font que rarement appel à des utilisations régulières d'écrits, de schémas, de notices. Les facultés intellectuelles nobles (analyse, diagnostic, intervention raisonnée, échanges d'information) sont rarement sollicitées au détriment d'activités quasi réflexes, vécues avec le temps comme plus "reposantes". Aussi, cette double caractérisation se traduit-elle par une fragilisation des travailleurs peu qualifiés dans la modernisation technologique actuelle des entreprises.

Le décroisement des postes de travail, une certaine polyvalence des fonctions, font apparaître que certains savoirs pratiques empiriques mis en oeuvre ne sont pas immédiatement transférables et exigent la connaissance de nouveaux mécanismes opératoires, sur des processus et non plus seulement sur des tâches répétitives.

Il existe donc une série de changements dans la nature des difficultés pour ces ouvriers en situation d'illettrisme. Des angoisses sont générées face à des schémas ou notices complexes, face à des risques de panne...

L'illettrisme ne se révèle pas en effet toujours là où on l'attend et l'entreprise sous-estime souvent son coût et son impact. Accidents du travail, fausses manoeuvres, perte d'efficacité, de productivité, problèmes de transmission des ordres et des informations, gonflement du personnel de contrôle... ont parfois pour cause profonde un manque de connaissances de base.

L'ISEOR<sup>20</sup>, Institut socio-économique des organisations, l'Université de Lyon II et l'école supérieure de commerce de Lyon ont travaillé à la mise au point d'outils de mesure permettant de montrer qu'il existe des relations étroites entre les préoccupations sociales des entreprises et leurs performances économiques. Leurs études ont débouché sur la possibilité de réduire les coûts de dysfonctionnement par des actions de formation intégrées et coordonnées avec l'organisation et les conditions de travail. Le type de démarche a été appliqué dans l'industrie mais aussi dans le tertiaire et la fonction publique. Il semble en effet important d'évaluer ces coûts qui ne sont pas seulement liés à l'illettrisme mais à un certain nombre de causes parmi lesquelles l'illettrisme joue un rôle important. L'évaluation, en terme de gestion, des conséquences de l'illettrisme, pourrait en effet permettre, selon l'entreprise concernée, de chiffrer et d'analyser financièrement un certain nombre d'erreurs, par exemple dans la conduite d'installation provoquant des arrêts, des fausses manoeuvres...

Pendant, il ne s'agirait guère de se laisser prendre au piège des mots et de considérer que cette nébuleuse des "bas niveaux" ne doit ses malheurs qu'à ses déficiences de compétences, sans considération du caractère éminemment variable du contenu et des critères de compétences professionnelles selon les situations de travail (variations selon la branche professionnelle, les matières travaillées, les techniques mises en oeuvre, les produits...).

En effet, ne serait-il pas abusif de considérer que les performances sur un poste de travail ou dans une situation d'apprentissage soient uniquement tributaires des compétences cognitives du sujet ? L'effort d'adaptation supposerait que soient concrètement analysées les transformations des compétences professionnelles et des qualifications induites par les mutations en cours de l'appareil productif. Sinon on risquerait de tenir pour acquis un certain nombre de présupposés qui conduiraient à considérer comme "inemployable" ou "inadaptable" une partie de la population active.

Comme le soutiennent Jean PAILHOUS et Gérard VERGNAUD dans leur ouvrage "Adultes et reconversion" : « le postulat selon lequel les nouveaux emplois requièrent des compétences fondamentalement différentes de celles que possédaient les salariés dans des formes d'organisation du travail plus traditionnelles, mérite d'être réexaminé attentivement en se gardant de tout déterminisme technique »<sup>21</sup>.

Peut-on en effet, à partir du poste occupé par un individu, déduire le savoir qu'il possède, sa capacité ou son incapacité à en acquérir d'autres ?

## 2. *La réorganisation des savoirs*

Des millions de jeunes ou d'adultes, nous l'avons précisé, ont acquis, plus ou moins aisément, des connaissances générales de base, les ont désappries ou oubliées. Leurs statuts sociaux et, pour certains, les difficultés accumulées

---

20 Cf. ISEOR 1991, 1 et 2. Cf. *Actualité de la formation permanente*, 1988.

21 Cf. PAILHOUS et VERGNAUD, 1989, MERLE V., 1988.

n'ont pas permis aux savoirs acquis d'être réactivés, utilisés fréquemment. Par contre, chez ces mêmes personnes, des potentialités existent et d'autres compétences sont exercées, telles des compétences techniques, professionnelles qui peuvent être transférables dans d'autres situations, si on part des savoirs pratiques. En effet, rien ne prouve que les individus ayant occupé des emplois de manoeuvres et d'ouvriers spécialisés, n'ont pas développé au sein de leur travail et hors de ce contexte, des compétences leur permettant d'accéder sans trop de difficultés aux emplois offerts dans le cadre des entreprises équipées de technologies nouvelles. Parce que tenant ou ayant tenu un poste classé au bas de l'échelle des emplois, le salarié dit "sans qualification" n'est pas pour autant sans qualités.

Chez les salariés en situation d'illettrisme, il n'y a pas forcément moins de connaissances mais celles-ci apparaissent comme plus rigides. Peut-être possèdent-ils moins ou peu de capacités de transfert de leurs compétences à des situations nouvelles. Aussi l'objectif de la formation tendra vers une meilleure adaptabilité. Il s'agira également de repérer parfois leur connaissance approfondie de l'entreprise, leurs savoirs empiriques et pratiques, ce qui exigera alors de nouvelles démarches de formation, en lien avec leurs aptitudes, leur vie quotidienne et professionnelle<sup>22</sup>.

---

22 Cf. MALGLAIVE, 1990, CHARLON-DUBAR, VERMELLE, 1990, CHARLON, 1991, *Etudes expérimentales*, 1987.

## CHAPITRE III : HYPOTHESES ET DEMARCHES DE RECHERCHE

### A. LES HYPOTHESES

#### 1. *Hypothèse 1 : l'illettrisme comme moment donné d'une histoire*

Vouloir traiter le problème de l'illettrisme ne reviendrait-il pas à chercher dans l'histoire individuelle et collective de chaque personne la cause ou les causes qui ont fait que celle-ci s'est peu à peu installée dans cette difficulté ?

Rencontrer des difficultés face à la lecture et à l'écriture peut prendre des tonalités très différentes, nous l'avons vu, selon la culture d'origine, l'âge, le sexe peut-être et les exigences socio-économiques. Il s'avère donc nécessaire d'approcher cette réalité complexe en essayant de décrire et de comprendre les différentes situations qui paraissent relever de ce phénomène. Chaque situation nous permettrait de découvrir un ensemble de déterminants nous aidant à cerner ce problème (langue du quotidien, scolarisation, échecs, contexte familial) et à construire une connaissance des situations d'illettrisme.

#### 2. *Hypothèse 2 : Mise en oeuvre de stratégies d'adaptation*

Pour faire face aux difficultés de compréhension conscientisées par les acteurs eux-mêmes, des stratégies d'adaptation ne seraient-elles pas mises en oeuvre que ce soit dans leur vie personnelle, sociale ou professionnelle ? Ainsi lorsqu'elles en ont besoin, les personnes en situation d'illettrisme ne savent-elles pas se faire expliquer des consignes et n'ont-elles pas souvent développé une mémoire des situations, des symboles et une compréhension concrète des machines et des outils ? Le plus souvent, ces salariés ne se définissent-ils pas d'eux-mêmes des facteurs auxquels ils attribuent leurs difficultés de compréhension (le bruit, la fatigue...) ainsi que les moyens qu'ils connaissent et mettent en oeuvre pour surmonter ces difficultés (la représentation imagée ou le fait de s'expliquer quelque chose mentalement, la reformulation d'une question ou encore la recherche d'informations supplémentaires) ?

### 3. Hypothèse 3 : Identification de savoirs et évolution de l'entreprise

Les salariés en situation d'illettrisme ne sont-ils pas détenteurs de savoir-faire professionnels, de compétences, de potentialités, de qualités, nécessaires à l'évolution économique et sociale de l'entreprise ? Le phénomène de l'illettrisme, comme nous l'avons déjà dit, se trouve souvent révélé en entreprise à l'occasion des mutations technologiques. Certes, au départ, l'illettrisme peut sembler un frein au développement économique et ce pour de nombreuses raisons :

- le travail demande des capacités d'abstraction, tel le traitement d'informations dans un langage précis et compris par tous ou l'utilisation de représentations schématiques, de langages abstraits...

- il existe un effet d'interdépendance entre les différents postes : chacun doit tenir compte des répercussions que son travail aura sur les autres postes du système de production.

- les modifications techniques ont également des effets quant à la sécurité du travail et à la qualité du produit, telles les erreurs de manipulation dues à une mauvaise compréhension des consignes.

Cependant, le fait de mobiliser les savoir-faire antérieurs n'est-il pas une des conditions nécessaires à la maîtrise des processus techniques ? Cette idée se retrouve chez plusieurs auteurs comme Gérard MALGLAIVE : « Dans bien des cas, les machines automatiques remplacent l'opérateur pour certaines opérations qu'il devait accomplir précédemment, ou encore l'amènent à faire différemment ce qu'avant il réalisait avec d'autres outils. Dans ces conditions, les savoirs et savoir-faire du métier constituent une base fondamentale pour comprendre la nouvelle technique utilisée »<sup>23</sup>.

Aussi, une simple exclusion de ces salariés ne reviendrait-il pas, pour l'entreprise, à se déposséder de toute une partie des connaissances dont elle a besoin pour maîtriser les processus techniques ?

## B. LA METHODE D'INVESTIGATION EN ENTREPRISE

### 1. La démarche d'enquête et les outils utilisés

Le monde de l'entreprise a été appréhendé, dans un premier temps, par le biais de divers documents remis par le tuteur<sup>24</sup> à chaque stagiaire : historique de l'entreprise, métiers de l'entreprise, organisation des services ou ateliers, position économique, répartition par catégories socio-professionnelles du personnel, projet d'entreprise et politique de recrutement et de formation.

Cette connaissance de l'entreprise a été complétée par une démarche conjointe d'observation réalisée en deux temps :

- une démarche d'observation globale de l'organisation visant à identifier l'ensemble des forces en présence à l'intérieur de l'entreprise, salariés, hiérar-

<sup>23</sup> Cf. MALGLAIVE, 1987.

<sup>24</sup> Les tuteurs sont les personnes désignées par les entreprises pour faciliter aux stagiaires l'accès aux services, personnes et sources documentaires nécessaires au projet.

chies fonctionnelle et opérationnelle, syndicats, afin de déterminer les relations professionnelles;

- une démarche d'observation focalisée sur les postes de travail afin de repérer les utilisations prescrites ou effectives de documents divers ainsi que la nature des savoirs mis en oeuvre dans les situations habituelles de travail ou dans les situations critiques de dysfonctionnement.

Dans un souci d'analyse concertée, une grille d'observation a été élaborée autour de trois grands thèmes :

#### *a) L'analyse de l'emploi*

Cette analyse porte sur l'étude du poste de travail ou de l'emploi, la classification, la qualification. Elle concerne aussi les tâches effectuées en fonction du produit ou du service, la nature de l'environnement, la nature des savoirs mis en oeuvre et l'image sociale du travail effectué. Il s'agit pour ce dernier point d'analyser la considération sociale de la tâche effectuée, la distance entre le niveau de formation initiale et la complexité des tâches, la position stratégique ou non de l'emploi pour la valorisation sociale du produit ou du service, le degré de responsabilité assumée.

#### *b) L'emploi dans son environnement social*

La connaissance des relations professionnelles induites par le travail, que ce soit avec les pairs ou les autres membres du collectif de travail, permet de mesurer la connaissance que les personnes ont de leur organisation de travail. Elle sert aussi à déterminer le fonctionnement de la transmission des savoirs. Les documents écrits en circulation ont été recueillis.

#### *c) Le système d'emploi et le système de formation*

L'analyse des emplois, aussi bien dans leur logique de production que dans leur environnement social, permettra de comprendre les demandes de formation. A travers la connaissance des acteurs et de la structuration de la formation dans l'entreprise, il s'agira de déterminer si ces demandes sont exprimées par les individus ou si elles sont l'expression d'un projet de transformation de l'entreprise.

Dans un second temps, il s'agissait de recueillir des données permettant de construire les représentations de l'illettrisme, bases nécessaires à l'élaboration d'outils de diagnostic.

Une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès d'acteurs différents :

- les salariés concernés par le problème de l'illettrisme ;
- les autres salariés amenés à collaborer avec des personnes ayant des difficultés ;

- les responsables hiérarchiques opérationnels ou fonctionnels de ces mêmes personnes.

Une grille d'entretien a été construite<sup>25</sup>. Elle s'articulait autour de trois centres d'intérêt :

- la description du poste de travail ;
- les situations problématiques ;
- la formation.

## 2. Les échantillons

Pour mener à bien cette série d'entretiens d'une durée moyenne d'une heure, chaque stagiaire a construit un échantillon représentatif des différentes catégories de salariés de l'entreprise.

### 1) *L'échantillon de l'entreprise textile*

Il s'avère important de mettre en évidence la marge d'autonomie laissée à l'enquêteur pour élaborer et constituer son échantillon.

Sa tâche a été largement facilitée par la collaboration étroite d'un agent de maîtrise sensibilisé au phénomène de l'illettrisme et touché directement par ce problème au sein de son équipe.

Par l'intermédiaire de cet interlocuteur privilégié, il a été possible de mener une "campagne" d'information sur le thème de l'enquête auprès des contremaîtres et des ouvriers des différents secteurs. L'échantillon a ensuite été constitué à partir d'un repérage effectué lors des observations de postes et au travers de conversations informelles avec les membres du collectif de travail.

Il n'y a donc pas eu de liste pré-établie mais cependant une délimitation des secteurs de l'entreprise à consulter.

L'enquête n'a pu se réaliser qu'au sein de l'usine teinture et apprêts alors qu'elle prévoyait de toucher aussi la filature. Des raisons de climat social défavorable ont été évoquées.

Deux entretiens de contremaîtres ont été réalisés dans une autre entreprise, cette fois une filature mais c'est alors le contact direct avec les ouvriers qui a été refusé en raison d'une restructuration de l'entreprise et de problèmes posés par le transfert d'une partie du personnel sur un nouveau site.

Sur les vingt entretiens, douze ont été effectués auprès d'ouvriers, sept auprès de contremaîtres et un auprès d'un directeur des ressources humaines.

### 2) *L'échantillon de l'entreprise du bâtiment*

Après l'accord de l'accueil d'une stagiaire par le directeur d'exploitation de l'entreprise, un rendez-vous a été pris avec la responsable de formation-communication pour constituer l'échantillon des personnes à interviewer.

---

25 Grille d'entretien : Annexe I



Dans un premier temps, une liste a été établie à partir des demandes de formation des salariés reçues par la responsable de formation. Cette liste devait être soumise à l'approbation du directeur d'exploitation. Cependant, une telle liste comportait le danger d'un biais dans l'enquête. Une deuxième réunion permit la prise de conscience d'un tel danger et il fut alors accordé entière liberté à la stagiaire pour constituer son échantillon. A partir d'un listing des salariés où se trouvaient indiqués l'âge et la qualification des employés et à partir des demandes de formation, où apparaissait quelquefois le niveau de formation initiale, une liste d'une vingtaine de personnes fut établie. L'entreprise fournit tout le matériel et l'aide nécessaire pour contacter ces personnes (téléphone, aide du service de comptabilité pour la localisation des personnes sur les chantiers).

Sur les vingt entretiens, onze ont été effectués auprès d'ouvriers et neuf auprès du personnel d'encadrement et des services fonctionnels.

### *3) L'échantillon de l'entreprise de restauration publique*

Une rencontre avec le directeur de région avait été souhaitée afin de préciser plus finement le thème de l'étude et les modalités de recueils d'informations.

Le concept d'illettré fut très vite mal ressenti car synonyme de "cas social", c'est-à-dire une personne ne sachant ni lire ni écrire, provoquant des répercussions sur un comportement telle l'agressivité. Des personnes de ce type n'existaient pas dans l'entreprise.

Par contre, l'on avait conscience qu'un nombre important de salariés rencontraient des difficultés dans le domaine de l'expression écrite, des problèmes d'orthographe et de grammaire et que rien n'était proposé en matière de formation afin d'aider ces personnes à progresser. Il a été recommandé alors, dans les conduites d'entretien, de ne pas employer le mot illettrisme afin de ne pas blesser les personnes mais plutôt parler en terme de "difficultés en expression écrite".

Une seconde rencontre avec le directeur de l'unité a eu pour objectif de définir l'échantillon. Celui-ci l'a été d'un commun accord en tenant compte d'un certain nombre de paramètres :

- hommes et femmes, âges divers, ancienneté diverse, représentation des métiers différente.

13 personnes ont donc été proposées.

Cet échantillon a été complété au cours de l'étude par une série de cinq entretiens réalisés dans une autre unité.



## B. L'ENQUETE DE TERRAIN

### CHAPITRE I : L'ENTREPRISE TEXTILE

#### A. LES DONNEES DU CONTEXTE

##### 1. *Histoire de l'entreprise*

Le 19<sup>e</sup> siècle représente dans l'histoire du Nord - Pas-de-Calais une période importante marquée par l'implantation massive d'entreprises textiles, notamment dans la zone de Roubaix-Tourcoing.

C'est en 1855 qu'est créée l'entreprise A, d'origine familiale qui profite de l'avènement de la grande industrie pour connaître une forte croissance avec la constitution de grands outils industriels de tissage, puis de filature et de teinture. 1921 marque la deuxième période importante dans l'histoire de l'entreprise avec la création d'une nouvelle société qui reste fidèle à l'esprit et à la structure familiale et ce jusqu'en 1987, date à laquelle la société est rachetée par un groupe.

Au cours de ces différentes années, l'entreprise n'échappera guère aux nombreuses crises qui ont secoué le textile, notamment celle de 1951, suite à la guerre de Corée et à l'effondrement des cours de la laine, qui reste aujourd'hui encore gravée dans l'esprit de tous, tant elle a failli lui être fatidique.

##### 2. *Le métier de l'entreprise et sa stratégie*

Dès l'origine, l'entreprise a eu pour activité le tissage de laine à forte orientation fantaisie par opposition au tissage d'unis. Après la seconde guerre mondiale et ce afin d'éviter une concurrence nouvelle, l'entreprise a saisi l'opportunité du développement de l'industrie de la bonneterie pour créer des filatures spécialisées en fils bonneterie.

Toujours face à la concurrence de plus en plus accrue, l'entreprise A a développé au début des années 80, d'autres créneaux de diversification : tissus automobiles et tissus muraux.

Sur le plan technologique, l'entreprise a souvent misé sur le modernisme. Dès 1925, elle a implanté, en effet, de nouveaux métiers automatiques, évolution qui lui a permis en 1960, d'être le premier tisseur lainier français à être équipé des métiers à projectiles SULZER.

En pleine restructuration, l'entreprise impulse aujourd'hui la mise en place d'une informatique puissante au sein de ses différents secteurs et poursuit, malgré la crise du textile, sa stratégie d'adaptation technologique. Face à une chute sévère de la consommation textile en Europe provoquée par le net ralentissement de l'économie européenne et la production concurrente des pays du Tiers Monde, l'entreprise a en effet décidé d'accélérer la modernisation par un effort de réorganisation et d'investissement dans l'outil de production à travers trois objectifs :

- la modernisation totale et la réimplantation des unités de filature, tissage, teinture et apprêts ;
- la poursuite de la rationalisation des structures ;
- le développement d'une politique agressive à l'exportation.

Pour consolider ses marchés, l'entreprise A a implanté dès les années 30, des unités de production en Angleterre, en Belgique et en Hollande ; en 1950, une filature en Afrique du Sud et enfin en 1974 une unité de filature et de tissage au Portugal.

Aujourd'hui, le groupe détient 70 % du tissage français et 20 % du tissage européen et se positionne comme le premier négociant et le premier peigneur du monde.

Actuellement, l'activité de l'entreprise A est complètement recentrée sur son métier d'origine : le tissage d'habillement de laine.

En 1989, l'entreprise A représentait :

- un chiffre d'affaires d'exploitation de 360 MF dont 70 % en France et 30 % à l'exportation ;
- un effectif global de 850 personnes.

Une direction industrielle couvre les trois usines : Filature, Tissage, Teinture et Apprêts ainsi que les fonctions associées telles que le contrôle qualité, le bureau de lancement...

L'étude a essentiellement été réalisée au sein de l'usine Teinture et Apprêts.

### 3. *La structure des emplois*

L'entreprise A comporte cinq catégories socio-professionnelles réparties selon les pourcentages suivants :

- ouvriers : 68 %
- employés : 12 %
- agents de maîtrise : 8 %
- techniciens : 7 %
- cadres : 5 %

Elles se répartissent en 70,5 % d'hommes et 29,5 % de femmes, 81 % de français et 19 % d'étrangers. L'âge moyen est de 42,5 ans (47,1 ans pour les cadres, 41,6 pour les ouvriers) et une ancienneté moyenne de 20,1 ans.

Longtemps caractérisée par une politique "paternaliste"<sup>1</sup> de protection de l'emploi et d'enracinement des salariés, l'entreprise affiche aujourd'hui une précarité de l'emploi indéniable.

La première tranche de modernisation qui a eu lieu en 1990 comportait, certes, 30 Millions de francs de nouveaux équipements mais surtout la suppression de 124 postes.

En juin 1991, poursuivant son effort de restructuration et de modernisation, l'entreprise annonce qu'elle devra assumer une réduction importante de ses effectifs : 245 postes au cours des 18 mois prochains.

### *Répartition des emplois supprimés par CSP*

	1990		1991	
Ouvriers	FNE	51 %	FNE	4,1 %
	Lic.	0 %	Lic.	77 %
Employés	FNE	4 %	FNE	1,6 %
	Lic.	29 %	Lic.	7 %
T.A.M	FNE	10,2 %	FNE	2 %
	Lic.	6 %	Lic.	7,3 %
Cadres	FNE	4 %	FNE	0,3 %
	Lic.	0,8 %	Lic.	0,7 %
Total	N = 124		N = 245	

Une large partie de la population ouvrière de faible niveau de qualification se trouve aujourd'hui fragilisée par les projets d'évolution et d'investissement de l'entreprise et vivait une situation d'incertitude croissante lors de l'enquête (mai-juin 1991). Celle-ci est justifiée car ce sont bien les catégories ouvrières qui supportent la majorité des réductions d'effectifs.

On note l'absence d'objectifs clairement définis en matière de gestion des qualifications, la politique étant étroitement liée aux évolutions de la conjoncture économique se caractérise par son instabilité. On observera cependant lors de l'expérimentation de la grille d'observation des savoirs ouvriers (janvier 1992) que ce sont les salariés les plus en difficulté à l'égard des savoirs dits généraux qui ont été licenciés.

1 « J pense qu'au niveau de l'entreprise familiale, du moment où l'gars y faisait son boulot, qu'il sache lire ou pas... Dans l'temps, les gens bougeaient pas, l'gars qui déroulait, si y'avait commencé à 16 ans, à 60 ans y partait, y'avait déroulé ». Guy, contremaître.

#### 4. La politique de formation

L'entreprise A comporte aujourd'hui nombre de salariés ouvriers ayant un niveau de formation initiale très faible (niveau VI) et n'ayant aucune formation professionnelle.

Ce sont des salariés possédant un savoir-faire réel acquis sur le tas et par ancienneté mais n'ayant pas aujourd'hui les pré-requis pour accéder à la moindre formation qualifiante et à la polyvalence visée par l'entreprise.

Face à ce constat, la hausse du budget formation est devenue partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Dans les années 1986, 87, 88, la part consacrée à la formation a été de l'ordre de 1,5 % en moyenne. En 1989, cette part s'est élevée à 2,5 % . En termes budgétaires, pour les années 91, 92, l'entreprise prévoit d'atteindre 3,7 % de la masse salariale en 91 et 4 % en 92.

Le plan de formation prévoit qu'un effort considérable sera consenti en faveur de la population ouvrière puisque 50 % des heures de formation concerneront les ouvriers.

L'entreprise s'est donc fixée un double objectif :

- monter un système de formation destiné aux salariés sachant à peine lire et écrire ;

- mettre en place une formation prévention pour le personnel le plus touché par l'arrivée du système informatique.

Le Directeur des Ressources Humaines a précisé lors de commissions-formation qu'il s'agissait à terme d'éviter l'exclusion d'un salarié à cause d'un trop faible niveau de formation générale.

C'est dans cette optique que l'entreprise a fait appel au CUEEP pour mettre en place un "projet de formation de base d'ouvriers de faible niveau de qualification et de scolarisation."

Avant même de procéder à l'évaluation des salariés susceptibles de suivre cette formation, le CUEEP a proposé une réflexion de la part du service formation et des agents de maîtrise sur les attentes et les besoins des secteurs de production vis à vis des publics de bas niveaux de qualification. Ainsi le rôle de la maîtrise a-t-il clairement été défini : rôle de sensibilisation, d'accompagnement et de suivi.

Il s'agira par le biais de cette formation, d'augmenter les capacités de communication orale des salariés, de développer leurs compétences de compréhension de l'écrit et d'expression écrite dans des situations professionnelles et/ou de la vie courante. L'acquisition de ces connaissances de base permettra ultérieurement de viser des formations finalisées professionnellement de type CAP ou BEP.

## 5. L'usine Teinture et Apprêts

### a) Les grandes étapes du processus

L'usine Teinture et Apprêts s'organise autour de six secteurs :

- les écrus : réception du tissage, préparation pour les ateliers, brodage et couture, gestion du stock ;
- la partie mouillée : les différents types de lavage, les foulons et les traitements avant teinture ;
- la teinture : teinture pièces et teinture bobines ;
- les apprêts : finition de la pièce en fonction des qualités demandées ;
- le secteur des contrôles : visite avant teinture et visite finis ;
- le magasin : emballage et expédition.

### b) L'effectif de l'usine Teinture et Apprêts

Au 30 avril 1991, les effectifs de l'usine Teinture et Apprêts sont les suivants :

OUVRIERS	EMPLOYES	T.A.M	CADRES	TOTAL
176	68	48	32	324 <sup>2</sup>

### c) L'organisation du travail

Malgré les efforts de modernisation et de restructuration, l'usine Teinture et Apprêts se caractérise par une organisation du travail reposant traditionnellement sur une division stricte des tâches au sein des différents secteurs.

Le travail s'effectue en 3 x 8 h et la population ouvrière faiblement qualifiée se trouve la plupart du temps réduite au simple rôle d'exécution.

Elle est gérée de façon autoritaire par une hiérarchie directe issue d'un système promotionnel fondé sur la reconnaissance de savoirs pratiques et des acquis de l'expérience.

Les compétences indispensables à la bonne tenue des postes sont transmises de façon orale et l'essentiel des apprentissages se fait sur le tas.

Les salariés n'ont quasiment jamais recours à des supports écrits de type modes d'emploi, consignes écrites explicatives... Les procédures sont plus des habitudes et ne sont guère écrites et formalisées.

L'étude s'est essentiellement centrée sur l'analyse des emplois et des postes de travail occupés par les salariés touchés par le phénomène de l'illettrisme.

---

<sup>2</sup> Total : inclus le personnel touché par le plan de licenciement 90 encore présent à cette date.

Au regard de la classification des emplois ouvriers Teinture et Apprêts, il s'agit le plus souvent d'emplois d'exécution, de préparation, d'approvisionnement et de surveillance. Aucune autonomie n'est laissée dans le travail, celui-ci étant prescrit, coordonné et contrôlé par le contremaître. Une première catégorie d'ouvriers occupe des emplois non directement productifs, notamment ceux qui travaillent dans le secteur des écrus et au magasin d'expédition :

- les manutentionnaires de distribution chargés de distribuer les matières entre les ateliers ;
- les manoeuvres chargés du balayage et du nettoyage des magasins ou des ateliers ;
- les aides magasiniers chargés du rangement des matières dans les magasins et de distribuer les lots dans les ateliers ;
- les conducteurs de monte-charge et ascenseurs ;
- les emballeurs chargés de faire les colis d'expédition de marchandises ;
- les couturiers chargés de la couture des pièces bout à bout à la machine à coudre.

Il existe une mobilité interne horizontale et forcée entre ces emplois, faiblement reconnue au niveau salaire.

En effet, les salariés occupant des postes faiblement qualifiés sont régulièrement détachés d'un secteur à l'autre selon les besoins de l'entreprise : maladie, absentéisme, périodes creuses, fermeture d'unités... Il ne s'agit en aucun cas d'une polyvalence par enrichissement des tâches nécessitant un changement qualitatif dans les connaissances et compétences, mais plus d'une rotation de postes faisant appel à des savoir-faire de même nature que ceux habituellement mis en oeuvre dans l'activité principale.

*« Mon premier travail, c'est foulonnier, mais comme y'a pas assez de travail aux foulons, le chef a demandé que je vienne ici au magasin pour aider quelques mois. Y'a déjà 7 mois ». Alain*  
*« Quand y'a pas assez de travail, je vais aux écrus ou au magasin d'expédition. Je suis conducteur de laveuse sur la fiche de paye, j'ai 120 F par mois pour le déplacement quand je vais dans une autre salle ». Gaston*

Une autre catégorie d'ouvriers est en contact direct avec la matière et contribue par là même à sa transformation. Ils occupent tous des postes de conducteurs de machines au sein des autres secteurs :

- conducteurs de machines à laver à la continue ;
- conducteurs de foulons ;
- teinturier 1er échelon ;
- conducteurs de rame décatisseuse, de rame d'enroulage, de machine d'apprêts.

Ils conduisent le plus souvent des machines simples sans autre réglage que la vitesse et l'avance du tissu. Leurs tâches consistent donc essentiellement à approvisionner les machines et à surveiller le mouvement du tissu en cours de traitement.



La population ouvrière ne maîtrise pas ou très peu les différentes étapes du processus et continue à évoluer dans son univers restreint<sup>3</sup>.

*« Les machines, j'ai horreur de ça, c'est posté ! Y vivent sur un mètre carré, c'est long, c'est toujours l'même... Les gens sont toujours à la même place, à la machine... D'ailleurs, si vous amenez des gars dans certains coins de l'usine, y ne savent pas d'où qu'ils doivent passer pour revenir ».*

Interview de Maurice, homme d'entretien qui a refusé, à la suite d'une fermeture d'unité, de réintégrer un poste de conduite de machine.

## B. DISCOURS DES ACTEURS

### 1. Des salariés en voie de marginalisation dans le travail

En analysant le discours des ouvriers interrogés au sein de l'entreprise textile, il apparaît difficile d'émettre des différenciations au sein de l'échantillon<sup>4</sup>.

Les critères que sont la trajectoire socio-professionnelle, le rapport au monde du travail et à la formation, et la vision de l'avenir ne permettent pas d'établir des profils divers mais tendent à construire un type d'ouvriers issu d'un contexte socio-économique donné et généré par une culture d'entreprise familiale.

#### a) Leur trajectoire socio-professionnelle

Presque tous issus d'une famille modeste et souvent nombreuse, ils évoquent très sincèrement leur peu d'intérêt pour l'école mais soulignent surtout la logique d'une époque qui voulait qu'à 14 ans, on se retrouvait sur le marché du travail.

Ils appartiennent à une tranche d'âge allant de 40 à 60 ans et ont pour la plupart quitté l'école après les classes primaires.

*« J'ai quitté l'école à 14 ans, comme en ce temps là... Moi, j'étais à une école, vous savez, y'avait que deux classes, la première et la deuxième... Dans l'temps, on avait besoin de nous... » Pierre*

*« A 14 ans, j'étais déjà au boulot... ben ça, à ce moment là, c'était 14 ans ». Gaston*

L'un d'entre eux évoque son passage au centre d'apprentissage.

---

3 Sur les emplois textiles et leurs évolutions, se reporter à DUBAR E. 1982, 1989 et CHARLON, 1991.

4 Cf. Annexe 2 : Descriptif de l'échantillon.

*« J'ai arrêté l'école à 13 ans, j'étais blessé alors... Mais j'ai été au centre un an quand même, de 14 à 15 ans. C'était un centre pour apprendre de tout... Tout, la mécanique, le textile, le maçon, tout... On apprenait un métier ».* Christian

Aucun d'entre eux n'a eu son cursus scolaire validé par un CAP ni même un CEP.

*« Moi, j'ai pas de certificat d'études et tout et tout... En dictée, j'étais zéro... On m'a mis dès l'âge de 14 ans à travailler, alors j'ai jamais pu... »* Robert

S'ils affirment avoir appris au cours de leurs brèves études un certain nombre de rudiments dans le domaine du calcul et du français, ils constatent qu'avec l'âge et la fatigue, ils les ont perdus en grande partie.

*« J'sais un p'tit peu lire et un peu compter d'accord, mais... j'sais un p'tit peu faire les additions encore mais les problèmes... A un moment donné, avec l'âge, l'cerveau y ne travaille pu si bien. J'ai des pertes d'mémoire formidables. J'me sens quand même diminué, fatigué, c'est pu pareil... »* Robert

Ils évoquent souvent leur vie semée d'embûches, les difficultés qu'ils rencontrent dans la vie quotidienne.

*« J viens de perdre ma femme... une femme qu'y avait jamais fait d'mal à personne qu'y est partie comme ça... J'suis descendu bien bas... C'était elle qui faisait les papiers, j'suis obligé de m'y mettre. Je sais lire mais écrire je sais pas... »* Pierre  
*« Celui qui sait pas lire, c'est la misère totale ».* Alain

Par ailleurs, s'ils s'avouent leurs difficultés à suivre les études de leurs enfants,

*« Quand ils étaient petits, on pouvait les suivre, mais c'est fini... On n'est pu assez instruit pour les éduquer. Avant on parlait pas de maths, maintenant c'est des maths, c'est pu l'même ».* Robert

ils insistent sur la nécessité de les pousser à obtenir un diplôme et sont fiers de leur réussite.

*« J'ai un garçon de 17 ans, y va faire des études jusqu'à ce qu'il a quelque chose. Pour l'instant, y'est au lycée mais y va encore aller plus loin ».* Christian

Ce sont des personnes qui ont intériorisé leurs lacunes et qui expriment puisqu'elles en ont l'occasion, leur sentiment d'exclusion, de dévalorisation.

*« N'importe comment, y'en a beaucoup des gens ici comme moi... Du moins tous ceux qui sont de mon âge même un peu plus... Vous savez, être illettré, c'est quand même, comment j'pourrais dire ça, un complexe... ça fait mal au coeur ».* Pierre

b) *Le monde vécu du travail*

Ce sont des ouvriers dont le passé professionnel est peu marqué par la mobilité. Ils évoquent la belle époque du textile, "la grande époque" et leur embauche facile au sein de cette entreprise.

*« Mon beau-frère travaillait ici... J'étais de la Somme. Y m'a demandé si ça m'intéresserait de venir dans l'Nord, j'ai dit oui... Alors, l'ancien directeur m'a dit : J'te prends 8 jours à l'essai et pis depuis ce temps là, j'ai resté là. Y'aura 21 ans ici au mois de juillet ».* Gaston

*« Avant, on entrait ici, une heure après on avait du boulot ».* Christian

Leur ancienneté varie de 20 à 27 ans et ils ont tous acquis une qualification sur le tas qui, jusqu'à présent, suffisait pour tenir leur poste de travail. Aussi, affirment-ils connaître leur métier et mettent-ils en avant leur savoir-faire.

*« Moi, j'ai appris sur le tas, un p'tit peu à la fois, y'a fallu s'adapter ».* Pierre

*« L'expérience, on l'apprend au bout du temps, c'est des petits savoirs qu'on apprend tous les jours ».* Serge

*« J'ai mon expérience pour moi... car le travail, ça dépend de la volonté de la personne aussi... si t'as la volonté, tout vient ! Moi, je peux y arriver les yeux fermés, enfin presque... je suis consciencieux... ».* Thierry

*« La L.K. j'ai fait un essai de 8 - 10 jours... Et pis après quand l'gars y'a été en congés ou malade, je l'ai remplacé... Et pis, j'ai appris comme ça, à force d'être dessus... quelquefois avec le contremaître ».* Gaston

Ils évoluent dans une organisation du travail de type taylorien qui les a confinés dans une activité productive réduite au rôle de simples exécutants.

Leur travail est le résultat d'une application mécanique et répétée d'une succession de consignes ou d'observations pour lesquelles un apprentissage gestuel a été suffisant.

*« Si t'étais un peu malin, c'était suffisant... Y fallait regarder les autres et tu apprenais. Moi, même si je sais pas lire, je suis capable de m'occuper de la grande machine... »* Thierry

L'essentiel de leur travail se limite donc à des interventions précises et répétitives qu'ils font par routine.

*« Vous savez quand vous avez l'habitude, on sait d'où mettre la main, c'est toujours l'même ».* Robert

Ainsi rencontrent-ils des difficultés pour décrire leur poste de travail et restent bien souvent dans l'"anecdotique". Ils n'évoquent celui-ci qu'au travers

de quelques mots imprécis qui reflètent une routine corporelle et une expérience de nature essentiellement sensori-motrice.

*« J'emballe les pièces, c'est dans l'secteur expédition là bas... j'reçois les chariots, j'prends les pièces, j'les mets sur un tapis, ça passe dans la machine, ça s'emballe tout seul... » Bertrand*

Néanmoins, ils mettent en avant leur bon niveau de performance et leur souci de qualité. Lorsqu'ils occupent un poste de conduite de machine (6 sur 12) au sein du secteur lavage ou aux apprêts, ils précisent qu'il s'agit surtout d'un travail de surveillance, qui requiert par là même de la vigilance.

*« Faut surtout surveiller la machine, y'a beaucoup de surveillance, faut faire attention ». Bertrand*

*« C'est pas la peine de faire 60 ou 80 pièces pour en voir revenir 70. Alors y vaut mieux en faire une quarantaine mais au moins, ça revient plus... C'est la qualité, la qualité... » Christian*

Avec la mise en place du suivi de production informatisé et des ordres de fabrication, ils se retrouvent confrontés à des situations nouvelles de travail. Pour eux, il ne suffit plus uniquement de savoir faire mais il apparaît nécessaire de savoir lire, écrire, de savoir dire, énoncer...

Un nouveau système de production informatisé a en effet été instauré au sein de l'usine Teinture et Apprêts. Si auparavant les pièces n'étaient attribuées au client qu'après leur passage en teinture, elles le sont dorénavant dès leur mise en oeuvre au niveau du magasin des écrus. A chaque pièce correspond, dès son lancement dans l'usine, un ordre de fabrication sur lequel figure l'ensemble des traitements qui vont lui être infligés, alors qu'avant, chaque passage machine était noté sur des feuilles volantes.

Il faut donc prendre connaissance de ces ordres de fabrication pour connaître les exigences : repérer la qualité qui est chiffrée, le nombre de pièces, le poids, le métrage, le coloris et les contraintes particulières.

*« Maintenant, y'a les qualités, y faut savoir comment on va faire et surtout avec les O.F.<sup>5</sup> Y faut suivre... Y faut savoir lire un peu ou alors on l'a fait de mémoire ». Thierry*

*« Alors avec les O.F., faut bien savoir lire et tout ça... faut pas que j'me goure avec les numéros ! » Bertrand*

Si l'on constate effectivement une évolution dans les modes opératoires, l'effort d'explicitation et de conceptualisation que l'on exige d'eux reste minime. Cela consiste uniquement à recopier ou à coder des chiffres.

L'un d'entre eux n'hésite pas à faire part de ses difficultés :

*« Quelquefois, c'est un peu la panique. Si je lis pas le papier, je fais pas de conneries, je demande au contremaître. Quelquefois, on est en face d'un dossier et on voit rien... c'est dur... tu te demandes quoi... » Thierry*

---

5 O.F. : ordres de fabrication - Cf. modèle en annexe 3.

Aussi, s'ils sont détenteurs d'un savoir-faire plus ou moins formalisé, c'est le contremaître qui apparaît le seul garant du travail bien fait et la seule instance de décision dans l'atelier.

*« Moi, j'ai juste à me baser sur ce que mon contremaître me dit ».* Pierre

*« Quand le contremaître donne le chariot, y dit ça et ça et moi je le fais. Il décide tout... les papiers, c'est le contremaître... nous on connaît rien ».* Denis

Quatre d'entre eux n'oublient pas de souligner que l'entraide entre collègues reste un facteur important.

*« Quand on connaît pas, y'a toujours un camarade qui connaît... qui sait faire. Il nous aide ».* Denis

*« Avec les O.F., on s'aide entre nous... »* Alain

Ce sont des salariés déplacés au gré des réductions d'effectifs ou des fermetures d'unités qui expriment leur désarroi lorsqu'ils évoquent la mobilité interne forcée. Ceux dont les savoir-faire étaient ancrés dans des habitudes de travail souvent rassurantes, se trouvent déstabilisés, démobilisés lorsqu'il s'agit de s'habituer à un autre univers de travail et de recréer des liens avec de nouveaux collègues.

Ces situations sont vécues comme de véritables fractures identitaires et les amènent souvent à perdre confiance en eux.

*« Avant j'travaillais à B..., pis elle a fermé. Alors on m'a mis ici y'a deux ans. J'ai commencé par monte charge, pis au premier étage, la "visite finis". Après, j'suis descendu, j'ai bricolé un peu là-bas, comment qu'on appelle ça, où on prépare les pièces pour la teinture, pis après, j'suis venu aux écrus, c'est vrai aussi... et d'là, j'suis parti à l'expédition. C'est mon dernier poste, c'est l'dernier poste d'la maison ».* Bertrand

*« Avant j'travaillais au tissage, pis j'ai été licencié. On a dit, ici, on a besoin d'un p'tit mécanicien, j'ai dit, ça j'sais l'faire, y m'ont pris. Et pis d'là quand j'ai parti, ça m'a fait un coup, vous savez, j'ai pu eu beaucoup d'goût... J'étais moins motivé. Fallait faire de nouveaux copains et tout ça... Et pis quand on m'a encore dit, de B... ar'venir ici, alors là, l'cerveau y a pris un coup... J'travaille, demandez à mes copains, mais non, si y'a pas quelqu'un derrière moi, j'suis perdu... »* Robert

Ce sont ces problèmes identitaires d'ordre psycho affectif qui génèrent chez eux leur sentiment de panique face aux situations nouvelles ainsi que leur démotivation.

c) *Vision de l'avenir*

Ce sont des salariés qui n'ont quasiment aucune perspective professionnelle. Cet état d'esprit s'explique essentiellement par la politique de licenciement et/ou de mise en pré-retraite menée par l'entreprise.

Trois d'entre eux évoquent cette alternative.

*« A la fin de l'année, j'suis licencié... c'est la pré-retraite, alors je m'en fais plus, je vais pu trouver de travail maintenant... »*

Thierry

*« Encore 4 - 5 mois à travailler ici... alors... »* Christian

*« J'dis qu'y est temps qu'on m'donne la pré-retraite... Ici à 55 ans, y partent, j'ai 53 ans alors encore deux ans... J'ferai mon jardin, ma maison à entretenir, faire mes courses... J'aurai de quoi faire ! »* Robert

Pour les autres, c'est plutôt un sentiment d'incertitude, celui de se sentir en sursis, sans vraiment avoir conscience de ce que sera demain.

Leur qualification centrée sur l'apprentissage d'un métier sur le tas, qui avait une signification et un rôle précis dans l'appareil de production des années passées, ne pourra plus, selon eux, être la seule référence au regard des emplois de demain ; emplois qu'ils voient profondément modifiés par l'utilisation de nouvelles technologies et une nouvelle organisation du travail.

*« J'crois que les jeunes et ben maintenant, ça va être des robots. Bientôt, avec tous les ordinateurs et tout... y faudra être qualifié. Ca va être des machines ultra modernes. Ce sera des techniciens et ce sera tout programme ».* Robert

*« C'est pu les mêmes procédés, c'est immense... Ce sera tout ordinateur, maintenant ».* Pierre

Même s'ils ne le définissent pas précisément, tous s'accordent pour dire que de nouvelles exigences, de nouvelles capacités seront demandées dans ou hors de l'entreprise.

*« J'pense que vue la situation de maintenant, ça serait mieux que les gens y vont à l'école parce que faut savoir l'avenir... Y faut se qualifier. Ceux du textile et d'où qu'on va les accepter ? Dans quelle branche ? Y vont pointer ou retourner à l'école... »*  
Christian

Aussi véhiculent-ils souvent le discours de la hiérarchie<sup>6</sup> selon lequel les salariés seront recrutés à un niveau supérieur et les emplois peu qualifiés rarissimes.

Toutefois, ils mettent en évidence le peu d'engouement de la part des jeunes pour travailler dans le textile.

---

6 *« Plus les gens auront une formation précise, mieux ça ira pour nous. Le minimum requis, ce sera le CAP pour les ouvriers, et le BTS pour la maîtrise ».* interview du Directeur des Ressources Humaines.

*« Les jeunes, on voit c'est plus pareil... Le textile, on voit bien, ça leur plaît pu l'textile ! On parle trop d'chômage, c'est ça ! C'est calme, et ça va l'devenir de pire en pire ! » Christian*

*« L'textile, c'est une vieille industrie, c'est vieillot, c'est centenaire ! Faut dire ce qui est... Prenez un jeune qui a de la tête, qui a des diplômes... Y'est pas ici longtemps ! Y sont ici quelques temps, mais c'est en attendant. Comment j'vais dire, pour la valeur en diplômes qu'ils ont sur eux, y gagnent pas assez ici... » Maurice*

#### d) Rapport à la formation

##### *. Combattre l'illettrisme, une étape...*

C'est le seul point sur lequel on constate des divergences dans le discours tenu par les salariés.

Cinq d'entre eux ont suivi une formation, dont quatre la formation "alphabétisation et lutte contre l'illettrisme" dispensée par le CUEEP.

Alors que cette formation était axée sur le développement de la communication orale et écrite en liaison avec les situations sociales et professionnelles, la vision qu'ils en ont est très scolaire.

*« Moi, j'ai fait des cours pour apprendre à lire et à écrire. Ben ici, c'est la première année. C'est beaucoup de choses, des mots que j'avais jamais appris à l'école, c'est les verbes, tout ça... » Pierre*

*« J'ai commencé une formation. J'apprends les lettres, les numéros ». Denis*

*« J'ai appris un peu de tout, lire, écrire, savoir poser des questions... des chiffres aussi ». Alain*

Même si cette formation avait pour objectif de ne pas être déconnectée des situations de travail, elle reste donc perçue comme essentiellement théorique.

Le quatrième a suivi une formation portant sur les étapes de fabrication et reste émerveillé de ce qu'il y a découvert.

*« J'ai fait un stage sur la fabrication du tissu pour savoir comment que ça se passe, comment qu'était fait la laine tout ça. Ça m'a donné pas mal d'idées que je savais pas, comme les chamois qu'on pouvait tondre pour ... comme le mouton. Y'avait beaucoup d'trucs comme ça que j'savais pas ». Bertrand*

Tous insistent sur la nécessité que ces formations soient progressives et s'inscrivent dans la durée.

*« J'espère que l'année prochaine, je pourrai y retourner... Y faut que je continue, parce que si ça s'arrête, l'peu que j'aurais appris, je reperdrai tout. Parce que c'est pas à 43 ans qu'on peut s'amuser à retenir tout ça ».* Pierre

*« 180 heures seulement. Y'en a beaucoup qui vont commencer à l'école, que ça va commencer à aller un peu mieux, y vont revenir encore une fois à zéro ».* Serge

Les raisons qui les ont motivés à suivre cette formation sont d'ordre personnel mais aussi professionnel.

*« J viens d'perdre ma femme, j'me retrouve tout seul, y faut bien que j'me débrouille... Je saurais déjà bien écrire une lettre sans faire de fautes, je serais déjà content, j'pourrais attaquer aut'chose alors, l principal, c'est ça bien écrire ».* Pierre

*« Ca m'a servi pour moi-même, pour mon travail, la famille, les enfants... »* Alain

*« J'en ai besoin pour le travail, il faut connaître un petit peu, pour remplir les papiers aussi, pour la famille... »* Denis

L'un d'eux se projette même dans l'avenir et vise à long terme, une formation qualifiante qui lui permettrait de valider son expérience professionnelle.

*« Si je continue les cours, la première chose, je passerai des examens pour le travail, plus technique, pour le textile... un CAP je crois ».* Alain

### **. L'illettrisme, une fatalité.**

Pour ceux qui n'ont bénéficié d'aucune formation, l'illettrisme apparaît comme une situation irrémédiable.

Aussi présentent-ils l'âge (après 40 - 45 ans) comme une entrave pour entamer tout processus de formation et affirment-ils leur désintérêt.

*« J'm'occupe de ma machine... le reste... j'ai jamais voulu faire de formation. J'ai dit, regarde ton âge, qu'est-ce que tu vas faire ? Aller à l'école ? De toute façon, y'a pas d'raison que j'vais à l'école ».* Christian

*« Les machins d'formation, j'm'en occupe pas beaucoup. Y'en a qui vont à l'école, je sais pas ce qu'ils font, j'demande pas. Y'en a qui vont apprendre à lire ou passer leur permis poids lourd et pis comment on appelle ça : l'informatique... Moi, j'ai jamais été et ça m'intéresse pas, c'est bon pour les jeunes ».* Robert

*« C'est pu la peine, c'est trop tard... Je me suis débrouillé jusque là maintenant, je continuerai. Avant, j'en aurais fait mais maintenant... ce n'est pas la société qui va avoir du mal,*



*c'est moi ! La formation, c'est bien pour les gens de 30 - 40 ans* ». Thierry

Néanmoins, pour l'un d'entre eux, au fil de la discussion, un projet émerge :

*« Si j'pourrais, j'apprendrais plutôt comme à l'école, savoir bien écrire, calculer et tout. J'aurais fait du calcul, de l'écriture et pis après avoir un CAP de mécanicien auto »*. Robert

Leurs avis se modifieraient-ils s'ils suivaient une formation ainsi que le font les personnes du groupe précédent ?

Sans expérimentation, peut-on conclure ?

## 2. *Le discours de la hiérarchie*

### a) *Discours des contremaîtres*

Sept contremaîtres ont été rencontrés durant l'enquête, responsables de secteurs différents au sein de l'entreprise : un du magasin des écrus, deux des foulons, un du secteur lavage et enfin un du secteur des apprêts en ce qui concerne l'usine Teinture et Apprêts.

Les deux derniers travaillaient en filature, l'un en tant que contremaître chef et l'autre en tant que contremaître de retorderie dans une seconde entreprise.

Les contremaîtres de cet échantillon bénéficient tous d'une expérience certaine dans le textile, leur ancienneté variant de 8 à 44 ans.

Ayant un niveau de formation initiale allant du CEP au CAP, ils sont tous issus du tas et ont bénéficié d'un système promotionnel interne.

*« Je suis entré ici comme manutentionnaire, puis par promotion interne... »* Guillaume

*« J'ai commencé sur l'tas... comme ouvrier tout simple, sur machine,... toujours dans l'même secteur »*. Guy

Aussi, ils continuent à adhérer à un style de management plutôt directif, sorte de garant d'une organisation empirique qui marque encore aujourd'hui le textile.

Le contremaître apparaît en effet encore comme la seule instance de décision au sein de l'atelier, aucune place, ou très peu, n'étant laissée à l'initiative des ouvriers. Il prescrit le travail, répartit les tâches entre les ouvriers et apprécie le travail effectué par ceux-ci.

Il supervise de façon très étroite et passe une bonne partie de son temps à faire le travail lui-même, à intervenir en cas de situations problématiques.

- Une perception homogène des savoirs exigés

S'ils reconnaissent les savoirs pratiques et techniques de leurs ouvriers, ces contremaîtres mettent en évidence les difficultés croissantes qu'ils rencontrent face aux exigences de mobilité, d'adaptabilité et de qualité, à l'occasion des transformations d'organisation du travail ou de l'introduction des nouveaux procès de production.

*« Dans la nouvelle usine, ce sera une organisation du travail totalement différente. Ce sera en chaîne, ce sera une entreprise de plain-pied... tandis qu'ici, c'est une entreprise sur trois étages... Il y aura beaucoup d'automates, des appareils de contrôle installés sur les machines, y faudra pouvoir effectuer des réglages ».* Mathieu

*« Avant, on leur demandait de dérouler x pièces dans une qualité, maintenant, y faut les sensibiliser sur le coloris qu'on va faire, sur pourquoi un traitement qui, avant, semblait identique maintenant est différent, car une qualité va demander 20 minutes de traitement, une autre va en demander 30... ça y comprennent pas ».* Guillaume

Tous font apparaître que les savoirs empiriques mis en oeuvre depuis des années ne sont plus immédiatement transférables et qu'il ne s'agit plus uniquement d'exécuter des tâches répétitives.

*« Avant, du 1er janvier au 31 décembre, on faisait la même qualité... presque... A ce moment là, ça devenait une habitude de travail. On travaillait comme un cheval avec des oeillères ! Tandis que maintenant, c'est pu l'cas. Y faut être plus sérieux ».*  
Roland

Ils mettent en avant le niveau très faible des ouvriers qu'ils dirigent

*« Le niveau de formation de mes gars, c'est assez bas... au niveau intelligence... c'est limité, limité... »* Régis  
*« Une bonne partie du personnel a des difficultés à lire ou même à écrire ».* Mathieu

mais reconnaissent que ce faible niveau ne représentait pas jusqu'à présent une entrave, un problème pour occuper les postes d'exécution.

*« J'pense qu'au niveau de l'entreprise familiale, à partir du moment où l'gars y faisait son boulot, qu'il sache lire ou pas... Dans l'temps, les gens bougeaient pas, l'gars qui déroulait, si y'avait commencé à 16 ans, à 60 ans y partait, y'avait déroulé ».* Guy

*« Jusque maintenant, il suffisait de conduire les machines et de retenir, donc de savoir par coeur certains numéros et qualités. La routine comme on dit ! Donc l'illettrisme et l'analphabétisme ne représentaient pas un problème jusqu'à présent ».* Daniel

Les sept contremaîtres insistent sur la nécessité de savoir lire, écrire mais aussi calculer depuis l'introduction d'écrits dans les situations de travail.

*« Il faut savoir lire, écrire aussi, c'est complémentaire mais surtout savoir lire. Il faut prendre connaissance de l'ordre de fabrication, des besoins, des contraintes qu'on nous impose et aussi du traitement qu'on va infliger aux pièces. Il faut savoir lire pour ne pas mélanger les pièces dans les chariots surtout ».*  
Guillaume

*« Il devient nécessaire de lire des affiches, des pancartes, lire les chiffres aussi c'est indispensable bien sûr ».* Daniel

*« Ils ont un carnet de production, ce sont des numéros de pièces qu'ils reportent. Ils recopient des numéros, pis à la fin d'une journée, ils comptent le nombre de numéros, y faut savoir compter ».* Guy

Trois contremaîtres perçoivent plutôt les nouvelles exigences en terme de comportement au travail, de savoir être.

*« Y faut avoir une culture générale, c'est certain... mais y faut surtout être consciencieux, avoir de la volonté, bref être consciencieux ».* Régis

*« Il faut d'abord une chose, savoir être méthodique, très perfectionniste... »* Pascal

*« Un foulonnier doit toujours être sur le qui-vive ! Y faut avoir du bon sens. Y'a l'expérience c'est sûr, mais y faut quand même de la jugeote... »* Roland

Pour faire face à ces difficultés, certains de leurs salariés ont mis en oeuvre des stratégies de contournement, stratégies qui ne sont pas toujours jugées de façon négative par les contremaîtres qui y voient plutôt des solutions intermédiaires, parfois même ingénieuses.

*« C'est sûr que beaucoup de salariés rencontrent des problèmes face aux instructions, aux notes de service. Beaucoup font semblant de comprendre ou demandent à des collègues... Certains même apprennent par coeur et y réussissent... »* Daniel

*« J'en ai un qui sait lire et écrire un p'tit peu... enfin ses numéros il les sait... Alors y regarde le numéro, ben, si il sait pas lire, il va deviner... si, si, les qualités, il les connaît aussi... »*  
Roland

*« Souvent, les gens qui ont des problèmes pallient à leurs manques avec ingéniosité. Prenez, j'en ai un qui réussit à calculer des trucs pas évidents... La dernière fois, je l'ai vu avec une calculatrice et alors ? Il y arrive bien, même s'il ne comprend pas tous les mécanismes ! »* Daniel

Le dernier problème majeur que soulèvent les contremaîtres de l'usine Teinture et Apprêts et sur lequel ils s'accordent tous, reste celui de la démotivation de leurs salariés. Ils l'attribuent à deux facteurs essentiels : l'âge certain

de la plupart de leurs salariés se couplant avec la logique de mise en pré-retraite de l'entreprise et le manque de reconnaissance de ceux-ci sur le plan statutaire et salarial.

*« Y'en reste trois ou quatre qui sont encore un peu motivés, bon ce sont des jeunes qui ont mon âge... si vous passez 47 ou 50 ans... Y'a des gens qui ont fini à la fin de l'année avec les pré-retraites, ça motive pas les gens, ils le savent... J'en ai pris un hier, j'ai été lui faire une petite remontrance, il m'a dit : "Façon j'm'en fous, même pas dans 10 mois, j'ai fini. Qu'est-ce qui peut m'arriver ?" ... ça motive pas les gens ».* Guy

*« Ici, la conscience elle dégringole ! La motivation, ben, elle est quasi-inexistante... façon au niveau salaire... y ne sont pas motivés ! »* Régis

*« Si je vois un gars, même s'il est pas capable, mais que je vois qu'il en veut... j'essaye de le motiver un peu plus mais ce n'est qu'en paroles... J peux quelquefois lui promettre qu'au bout d'une certaine période d'essai... je transmettrai à la Direction une demande d'augmentation... mais ça tombe à l'eau systématiquement... »* Guillaume

Néanmoins, même au regard de toutes ces difficultés rencontrées par leurs ouvriers, les contremaîtres interrogés affirment majoritairement que la meilleure solution ne sera pas de recruter à un niveau supérieur.

Ils mettent en avant le manque d'expérience des jeunes diplômés et surtout leur crainte de perdre tout un savoir-faire.

*« Vous savez, les gens qui sortent de l'école, ils ont des beaux papiers et des beaux bagages mais... y faut savoir les sortir les pièces ! Y faut savoir les décatir et comme il faut ! »* Guy

*« Y seront pas plus malins pour ça ceux avec des diplômes ! J'peux m'tromper mais ... »* Roland

*« Les gens d'un niveau plus élevé, est-ce qu'ils seront motivés pour travailler en filature d'abord ? C'est sûr qu'ils apprennent plus vite, mais au niveau expérience : zéro et puis, ils n'ont pas de savoir-faire comme on dit. Vous savez, certains savent lire mais ne comprennent rien à ce que vous leur dites, c'est pas mieux ! »*

*« Gaston, y s'adapte partout... y'a pas de théorie, y'a pas suivi d'cours mais y connaît son métier. Y'en a pu des gens comme ça. Il est arrivé avec moi en 70, il a 53 ans, l'année prochaine, y sera peut-être sur une liste... Quand j'perdrai Gaston, j'perdrai beaucoup. J'vais perdre une personne et tout un savoir-faire que j'devrai recommuniquer à un autre ».* Régis

Les différents constats et recommandations s'articulent autour d'un discours relativement homogène des contremaîtres sur les ouvriers qu'ils dirigent. Il n'en est pas de même lorsque l'on aborde des sujets tels que l'adapta-

bilité des salariés en situation d'illettrisme et les modalités de formation à mettre en oeuvre.

*- Des solutions divergentes*

C'est ici que les valeurs morales et professionnelles se différencient et régressent par là même des comportements contradictoires.

*. Une seule école, celle "du tas".*

Trois contremaîtres continuent à soutenir que la seule formation à privilégier est celle qu'ils ont reçue : la formation sur le tas, la formation pratique.

*« Pour les foulons, il n'y a pas d'ours. Pour nous c'est l'apprentissage sur le tas ! » Roland*

*« Le tissu, les ficelles, ça vous ne l'apprenez que quand vous vous plantez ! On apprend tous les jours ! Et moi j crois que sur le tas, on apprend énormément. J'vais pas dire qu'ils n'ont pas besoin de théorie mais vous voyez, j'favoriserais plus le pratique. C'est plus vite assimilable et plus vite applicable sur le terrain pour améliorer la qualité ». Régis*

*« La formation, elle se fait sur le tas par les contremaîtres bien sûr, mais également par les ouvriers, à la rigueur, on va mettre un ouvrier en apprentissage avec un autre ouvrier qui va lui dire toutes les ficelles !... Vous n'apprendrez jamais le métier de foulonnier derrière un bureau ! » Pascal*

L'un explique son point de vue en se rattachant à une conception traditionnelle du rôle du contremaître. Il n'a pas d'ambition et aucune pratique de formation se considérant comme plus utile sur le terrain.

*« J'ai pas de projet de formation, j'crois que j'suis plus utile sur le tas et que suivre une formation c'est bien, mais on quitte son lieu de travail pendant ce temps là... J'crois que ma plus grande utilité, c'est d'être sur le terrain, d'être au charbon. J'ai pas d'prétention, j'ai pas d'ambition particulière, non... J'suis plus accaparé par mon boulot que par une promotion... Ca me plaît ce que j'fais. Je m'intéresse aux gens avec qui je travaille, j'essaye de leur redonner un peu d'motivation et un peu de savoir-faire, un peu à la fois... » Régis*

Aussi, fait-il référence à un passé auquel il reste fortement attaché dans ses pratiques.

*« Avant, on expliquait aux gens, ça, ça veut dire la laveuse à la continue à 50°. A force de persévérance on arrivait à faire comprendre à la personne, tant bien que mal mais toujours en*

*chapotant les gens, c'était pas plus mal... J'dirais même mieux pour le personnel qu'on a ici ! » Régis*

Les deux autres sont plus catégoriques et s'insurgent plus contre les modalités de formation offertes actuellement aux salariés et les pratiques de formation de certains.

*« Les cours de formation, j'suis contre. La plupart, y vont là pour être à l'aise, c'est pas assez contrôlé, parce que si c'était de mon temps... moi, j'ai été cinq ans aux cours. Premièrement, les cours du soir, y fallait que je les paye moi-même et c'était de 6 h à 8 h du soir, mais j'avais pas l'droit de prendre des heures... Maintenant, la plupart, y vont aux cours pour récupérer des heures et pas être au boulot !... J'en ai même eu deux qui allaient aux cours d'auto-école... ça n'a aucun rapport avec leur boulot ! C'est ridicule ! » Roland*

*« Je suis contre la formation tout azimuth comme celle qui est faite maintenant. Ils partent tous en même temps. L'erreur ça a été de les centraliser aux mêmes heures, aux mêmes moments... En plus c'est pendant le temps de travail... bon, moi, j'peux vous dire que j'ai fait trois ans de cours à l'E.N.S.A.I.T, je finissais mon boulot à 17 h, à 18 h j'étais là-bas, et le samedi toute la journée ! Si les gens devaient faire ça sur leur temps de loisirs, ils n'iraient pas ». Pascal*

### **. L'illettrisme est rédhibitoire**

L'illettrisme est ici perçu comme une raison bloquante, presque comme une incapacité totale à évoluer. Cette perception est le résultat d'un parallèle, sans grand fondement, fait entre le manque de motivation des ouvriers et leurs carences dans le domaine des connaissances.

Aussi ces contremaîtres se retranchent-ils derrière l'autorité que leur confère leur statut et posent-ils les solutions en terme d'alternatives.

*« Moi je dis, dites aux gens qu'ils doivent faire ça et ça, on est une fabrique, on doit produire et pis celui qui sort de là et ben, y passe à la caisse ! » Régis*

*« Y faudrait peut-être un grand coup de balai, mettre les gens devant le fait accompli... Leur dire, voilà où la Direction veut aller, tu nous suis ? Leur dire, maintenant on doit être complémentaire, capable de travailler un peu partout et maintenant le p'tit boulot, on reste là 8 h à sa petite machine, c'est fini ! ... Rendez nous responsables de nos embauches j'ai dit ! Si ça marche, y faut dire, c'est bien, tu as ramené quelqu'un de bien... Mais si j'ai pris un gars qui valait pas l'coup, j'dois en être responsable aussi, j'me débrouille et je gère mon problème moi-même... alors, c'est moi qui dis au gars, ben écoute, maintenant,*

*j'te licencie... Si le gars joue pas le jeu, désolé, il assume les conséquences. Tandis que là, on a fait du protectionnisme, on a fait du social à tomber raide et ben, on voit où ça nous mène le social ! » Pascal*

**. Motivation, formation générale, expérience : tout est lié.**

Les quatre autres contremaîtres considèrent qu'il s'avère nécessaire d'inculquer quelques pré-requis aux ouvriers soit en terme de formation générale, soit en terme de formation de base sur les étapes de fabrication. Il s'agit avant tout pour eux de viser par ce biais la remobilisation des salariés.

*« La pratique ils l'ont, c'est plutôt théorique. Il faudrait les former mais j viens à dire que tout est lié... Alors y faut d'abord qu'ils sachent lire et écrire, mais c'est pas tout, y faut les motiver... » Guillaume*

*« Vous savez, dans un premier temps, j'crois que ça doit être des choses pratiques, à savoir les bases de l'école primaire, tout au moins ! » Mathieu*

L'un d'entre eux affirme que ces formations devront se faire dans le temps.

*« 160 heures, c'est pas assez... Il leur faut des formations longues. Vous savez, pour certains, il faut tout reprendre à zéro ! Au bout de 5 - 5 ans, ils déchiffrent, mais souvent ne comprennent pas... C'est très difficile de mesurer la progression, il faut le faire dans le temps et ne pas être trop exigeant ». Daniel*

Le dernier insiste aussi sur la nécessité de remotiver les ouvriers dans un premier temps et propose de le faire au travers d'un travail de sensibilisation sur les étapes de fabrication.

*« J'dirais d'abord qu'il faut qu'ils apprennent pourquoi y font ça... Parce que j'suis sûr que les 3/4 ne savent pas ! On décatit une pièce mais pourquoi on décatit une pièce ? Les 3/4 n'ont pas été voir une filature, n'ont pas vu un tissage, rien du tout... y savent même pas comment ça se fait ! » Guy*

Il est en cela rejoint par l'un des contremaîtres travaillant en filature.

*« C'est important de leur expliquer qu'est-ce qu'un fil, c'est important aussi de leur expliquer qu'après la filature, y'a autre chose... Y'en a beaucoup qui ne le savent pas ! » Mathieu*

C'est cette même catégorie de contremaîtres qui a amorcé une réflexion sur le phénomène de l'illettrisme, ses causes, ses conséquences... Ils misent sur un management plus participatif et croient en l'adaptabilité de leurs ouvriers.

*« J pense qu'on devrait pouvoir les former. La qualification telle qu'elle est là, elle est plus concevable, on ne fait que du sale travail... Ils ne le font pas exprès, c'est dû à leur manque de formation. Mon idée personnelle, c'est que moi, j'suis entré ici comme manutentionnaire et que j'ai réussi à être agent de maîtrise, donc pour moi, quand on veut on peut. La direction a cru en moi, j'crois aux autres ». Guillaume*

Deux autres contremaîtres travaillant en filature et pourtant confrontés à terme à une nouvelle organisation du travail misent eux sur le travail d'équipe.

*« Les personnes qui ont des difficultés au niveau lecture, écriture, se font aider. C'est pas carrément un mur de dire : bon, la personne ne sait pas lire et écrire, elle reste dans son coin... Ils sont fort visuels, manuels c'est sûr, ils ont peut-être moins de compétences au niveau lecture mais ils sont quand même encadrés par un personnel, d'autres salariés qui sont eux un peu plus compétents à ce niveau là, ce qui fait qu'ils forment ensemble un groupe homogène... C'est un travail d'équipe avant tout... » Mathieu*

*« Ici, on privilégie beaucoup l'expérience et le savoir-faire. Les gens qui ont appris sur le tas connaissent beaucoup de choses et s'adaptent souvent ». Daniel*

Pour l'un, l'une des solutions consiste aussi à les responsabiliser.

*« Vous savez, à partir du moment où on leur donne des responsabilités, j'ai fait des essais, ben, ils sortent un peu de leur univers de machines ». Mathieu*

L'ouvrier n'est plus, ici, considéré comme un simple exécutant. Il est perçu dans sa totalité et non plus uniquement au regard de son poste de travail.

Pour ces contremaîtres, il s'agit de repérer les difficultés rencontrées par ces ouvriers et de tenter d'y remédier avec des solutions aussi minimales soient-elles : utilisation de couleurs, de dessins, réalisation d'un plan pour se repérer, emploi d'un langage plus simple...

*« Les contremaîtres ont des efforts à faire, des précautions à prendre par rapport au langage parlé et écrit, sinon ils ne comprennent pas. Par rapport aux compte-rendus du CE, à des notes de la Direction, il faut employer des mots simples, des phrases courtes... Et puis, il faut prendre le temps de décomposer les explications, c'est tout... » Daniel*

Les contremaîtres ont une certaine considération de leurs ouvriers et l'illettrisme est, à leurs yeux, un phénomène de société.

*« Ici, c'est une situation admise, on fait avec quoi... mais moi, j'me sens pas l'droit de leur en vouloir... » Guillaume*



*« C'est fort social, madame, c'est fort social ! Parce que j'aurais bien dire à la personne : écoute, c'est pas mon problème, débrouille toi ! Mais on peut pas faire ça... » Mathieu*

Aussi n'hésitent-ils pas à se mobiliser pour résoudre avec certains de leurs ouvriers des problèmes qu'ils rencontrent dans la vie quotidienne.

*« Vous savez, y sont contents quand on leur donne un coup de main pour faire une déclaration d'impôts, remplir les Allocations Familiales et tout ça... mais y seraient encore plus contents si y savaient l'faire eux-mêmes ». Guillaume*

*« Au niveau de la compréhension des rapports du CE, bon y'a un texte, on le donne, mais comme j'ai toujours dit : les personnes qui n'ont pas bien compris le texte, j'suis présent pour tout expliquer, en détail... J'ai même été jusqu'aux impôts avec quelqu'un en dehors des heures de travail et tout ça... » Mathieu*

#### *b) Le discours du directeur des ressources humaines*

Le discours du Directeur des Ressources Humaines s'articule autour de trois grands thèmes :

- l'analyse de la population ouvrière et des difficultés qu'elle rencontre au sein de l'entreprise ;
- les choix de l'entreprise face à la problématique des bas niveaux de qualification ;
- les réponses de l'entreprise.

Les caractéristiques de la population ouvrière énoncées par le DRH permettent de valider le discours des ouvriers comme celui des contremaîtres sur le profil et la trajectoire socio-professionnelle de celle-ci.

*« On a beaucoup d'autodidactes qui n'ont pas de formation scolaire ni de formation professionnelle. Beaucoup de gens ont un savoir-faire réel mais qui n'a été obtenu que par l'habitude et puis l'ancienneté. Aujourd'hui, on se rend compte que ces gens n'ont pas les pré-requis pour commencer la moindre formation et ne peuvent accéder à une qualification ».*

L'illettrisme est évoqué au travers des difficultés qu'il génère dans les situations de travail proprement dites mais aussi en tant qu'entrave à la participation à la vie de l'entreprise.

*« La lecture, l'écriture permettent de lire les consignes de sécurité autant que les notes de la Direction, les notes d'information ou les tracts syndicaux ou encore les compte-rendus des comités d'entreprise. Il s'agit, en fait, d'un moyen de s'intégrer dans l'entreprise. Et toute personne qui n'est pas intégrée dans l'en-*

*semble de l'entreprise sera, à terme, exclue puisque ne connaissant pas la vie de l'entreprise ».*

La situation d'illettrisme n'est donc pas niée au sein de l'entreprise mais présentée comme un handicap certain pour faire face aux nouvelles exigences en terme d'aptitudes mais aussi de comportements.

*« Aujourd'hui on a besoin de gens qui individuellement s'impliquent dans l'entreprise, qui peuvent participer à des groupes de travail de manière efficace, qui savent lire un plan, un descriptif et aujourd'hui, ce n'est pas le cas... »*

Face à ces constats, deux solutions sont évoquées :

- l'exclusion des salariés concernés par le problème de l'illettrisme et leur remplacement par des personnes bénéficiant d'un niveau de formation plus élevé ;

- la prise en compte de ce public et la formation de celui-ci au titre de la prévention.

*« La solution la plus simple serait ou aurait été d'exclure ces salariés de l'entreprise et de les remplacer par des gens formés, mais nous avons fait le choix de former les gens. On ne va pas licencier pour remplacer. Par contre, lorsqu'il faudra remplacer, on embauchera des gens d'un niveau mieux adapté ».*

Aussi, le Directeur des Ressources Humaines évoque-t-il le projet de formation mis en place cette année, en direction des ouvriers de faible niveau de qualification et de scolarisation.

*« On a mis en place une formation qui est faite dans le milieu et dans le contexte du travail en liaison avec les agents de maîtrise, c'est ça la particularité. Plutôt qu'un cours théorique, on a préféré un cours qui ait un lien direct avec le travail, ce qui a un double objectif : de faire progresser les gens et de les intéresser à leur travail, mais en même temps d'impliquer la maîtrise et la hiérarchie ».*

S'il précise qu'il est encore aujourd'hui trop tôt pour évaluer les objectifs visés par cette formation, il n'hésite pas à se projeter dans l'avenir et insiste sur le rôle qu'aura joué l'entreprise en matière de lutte contre l'illettrisme.

*« Pour nous, si dans l'absolu, on s'aperçoit dans 5 ans que ces gens sont inaptes aux nouveaux postes ou en tout cas aux postes dans l'entreprise, ce sera un double échec, d'une part parce que l'entreprise n'aura pas fait son travail vis à vis de ces gens, son devoir, mais en même temps au niveau civique, on aura des gens qui auraient cinq ans de plus, seraient analphabètes ou illettrés, ce qui discréditerait de ce fait là, leurs chances de trouver un emploi à l'extérieur. La formation telle qu'on la fait aujourd'hui, même si ce n'est pas encore suffisant, c'est déjà un plus pour l'entreprise et s'il y avait une catastrophe qui devait*

*arriver, de toute façon, ces gens seraient plus armés pour retrouver du boulot ».*

### C. SYNTHÈSE DES DISCOURS

Les données recueillies durant l'enquête sur le rapport des salariés en situation d'illettrisme au travail, la configuration de leurs trajectoires socio-professionnelles mais aussi leurs rapports à la formation ont contribué à définir ce que représentait l'illettrisme au sein de l'entreprise textile.

Au travers des différents entretiens, l'illettrisme s'apparente bien à un manque de connaissances de base par défaut dans leur mode d'apprentissage et dans leur utilisation.

Le discours des ouvriers interrogés se croise avec celui de la hiérarchie lorsqu'il s'agit d'évoquer les causes de l'illettrisme : une scolarité courte ou perturbée, un cumul de difficultés sociales (maladie, décès du conjoint, charges familiales lourdes...) mais aussi et surtout des situations de travail répressives exigeant des aptitudes essentiellement sensori-motrices.

Si aujourd'hui, l'illettrisme est jugé comme un phénomène important au sein de l'entreprise, un discours commun est tenu aussi sur le fait qu'il ne représentait, jusqu'à présent, ni une entrave pour occuper les différents postes de travail, ni pour trouver une légitimité dans l'entreprise.

Aussi s'apparente-t-il à un phénomène d'inadaptation au changement. Sa définition glisse par là même d'une difficulté à lire, écrire, compter, à celle de comprendre, analyser mais surtout à faire face à des situations nouvelles, à s'adapter.

L'illettrisme ne pose pas uniquement problème en terme de savoirs : lecture des ordres de fabrication, de consignes, de compte rendus de comités d'entreprise... mais aussi en terme de savoir-être : prendre des initiatives, s'impliquer, être autonome, polyvalent...

Les ouvriers ainsi que les contremaîtres partisans d'un style de management participatif évoquent également les difficultés que génère l'illettrisme dans la vie sociale, d'autant plus qu'ils mettent en évidence la fragilisation des salariés concernés, du fait qu'ils soient le plus exposés aux réductions d'effectifs en cours : plan de licenciement, mise en pré-retraite.

L'accent est mis sur le manque de reconnaissance des ouvriers au sein de l'entreprise et ce, autant sur le plan financier qu'au niveau promotionnel. Ils sont, en effet, relégués à des postes d'exécution et ont pour la plupart du temps l'impression de n'être que "des pions sur un échiquier".

Ce constat est le plus souvent mis en parallèle avec le manque d'engouement des jeunes, même diplômés, pour le textile, entreprise considérée comme vieillissante et en crise.

Cependant, tous évoquent avec quelques regrets les "belles années de la maison", lorsque eux débutaient sur le marché du travail.

Les divergences d'opinion apparaissent au niveau de l'analyse qui est faite de la démotivation croissante des ouvriers.

Une catégorie de contremaîtres tend à assimiler cette démotivation à ce qui pourrait être une des conséquences majeure et irréversible de l'illettrisme, sans toutefois essayer de l'analyser ou d'y remédier.

Par contre, en visant la remobilisation de leurs ouvriers et en défendant leur adaptabilité, la seconde catégorie de contremaîtres s'insurge contre cette corrélation illettré-démotivé, en se penchant sur l'analyse de l'organisation du travail elle-même ou le style de management à mettre en place.

Les divergences d'opinion se retrouvent quant à la conception que les contremaîtres ont de la formation. S'il s'agit pour les premiers de continuer à favoriser la formation sur le tas, applicable dans les plus brefs délais, il s'agit pour les autres d'offrir aux salariés concernés une formation leur permettant d'acquérir les pré-requis nécessaires à la bonne intégration dans la vie sociale et professionnelle.

Au scepticisme, au fatalisme des uns s'opposent la compréhension et la mobilisation des autres quant à la situation et à l'avenir des salariés en situation d'illettrisme.

#### D. PRECONISATIONS

La mise en place de formations en direction des salariés en situation d'illettrisme suppose qu'un travail de sensibilisation sur le problème soit fait en amont. Il s'avère, en effet, inutile de commencer toute action de formation avant même que le collectif de travail ait reçu un minimum d'informations lui permettant d'en cerner la problématique. Si ce travail de fond n'est pas réalisé, on risque vite d'arriver à une stigmatisation des salariés concernés et ainsi risquent-ils, à tort, d'être par là même assimilés à des salariés sans potentiels.

Cette phase de sensibilisation est notamment indispensable en direction de la première catégorie de contremaîtres afin qu'ils puissent percevoir les enjeux d'une telle formation et jouer un rôle dans la motivation des ouvriers, dans l'accompagnement et le suivi au même titre que leurs collègues.

La mobilisation de l'ensemble des contremaîtres est également fondamentale pour analyser les besoins de l'entreprise et les besoins des ouvriers pour les traduire en terme de nouvelles compétences à acquérir. Il s'agit bien d'identifier les problèmes et dysfonctionnements liés à la situation d'illettrisme afin que les contenus de formation puissent s'articuler autour de cette réflexion.

Il est nécessaire de diagnostiquer les difficultés rencontrées par ces salariés : problèmes liés à la lecture des ordres de fabrication, de consignes, à la non mémorisation des codes traitement ou encore panique face à des situations nouvelles, manque de logique dans l'effectuation de certaines tâches...

Les transformations des compétences professionnelles et des qualifications induites par les mutations en cours dans l'entreprise doivent être analysées concrètement.

Si « le textile deviendra de plus en plus un savoir-faire de conduite de machines » (discours du DRH), quelles compétences faut-il que les ouvriers acquièrent ?

Si la polyvalence, la mobilité doivent être visées par tous, dans quelle mesure et dans quelles conditions les déficiences d'ordre cognitif interviennent-elles comme des obstacles à la mobilité ?

A quel type de tâches les ouvriers seront-ils confrontés ? Lecture de données sur un écran ? Recours à des manuels de procédures ? Opérations de réglage impliquant des déductions logiques ?

Au travers du discours, il semble que, plus que des niveaux requis pour occuper tel ou tel poste (CAP ou BEP), il s'agira plus d'appréhender des logiques de situations propres à ces postes. Les exigences se traduiront en terme de savoir-être : être plus autonome, avoir plus d'assurance, plus de maîtrise de soi et seront de l'ordre de la motivation, de l'implication dans le travail, du sens des responsabilités.

Aussi, avant même que d'apporter des contenus de formation formalisés, il serait préférable de donner aux ouvriers concernés des méthodes, des éléments de base pour qu'ils puissent analyser, évaluer et capitaliser leurs compétences professionnelles, leurs savoir-faire, prendre conscience de leurs capacités à structurer ce qu'ils savent afin de les réassurer quant à leurs facultés d'apprentissage.

Il faut, disent les contremaîtres, leur proposer un changement propre à transformer un rapport jugé "passif" en une situation consciente, cohérente et dynamique.

Cette phase consiste à identifier, nommer et classer ce qui est mis en oeuvre dans la situation de travail pour parvenir à un travail plus fin d'analyse des tâches.

On peut ainsi concevoir la situation de travail comme situation de formation : un foulonnier ou un teinturier observant un collègue et recueillant les moyens, les savoirs théoriques et pratiques utilisés par celui-ci pour réaliser une suite d'opérations.

Ce travail de verbalisation est fondamental et permet aux ouvriers de prendre conscience de leurs potentialités, de savoir les utiliser, voire même de les généraliser. Car si la formation doit viser, dans un premier temps, à revaloriser ces savoirs, elle doit aussi rechercher comment ils peuvent, même s'ils sont jugés "empiriques", être réutilisés dans de nouveaux emplois.

L'émergence de projets de formation individuels et/ou collectifs ne peut se faire qu'à partir de cette évaluation par chacun de ses acquis et de ses manques.

Ce travail en amont sera d'autant plus nécessaire en direction des salariés n'ayant aucune pratique de formation et jugeant celle-ci de façon négative, inutile.

La revalorisation de savoir-faire, de compétences, génère en effet la motivation à apprendre, à se perfectionner<sup>7</sup>.

---

7 Cf ISEOR 1991 - 1.

Pour ne pas reproduire systématiquement l'image scolaire, on peut avoir recours à des moyens audio-visuels (vidéo, ou diapositives sur le procès de production, les qualités...) qui représentent souvent de réels déclencheurs de l'expression orale, de la communication au sein d'un groupe.

Car s'il s'agit de développer chez les ouvriers des capacités d'attention, un esprit de synthèse et une logique de raisonnement, il faut aussi développer parallèlement des capacités d'expression écrite et orale.

Les demandes des ouvriers apparaissent, en effet, très claires quant à leur désir d'acquérir des connaissances de base.

La formation se doit aussi de leur offrir un temps de réappropriation du lire, écrire, compter, au travers des écrits professionnels mais aussi se rapportant à la vie quotidienne.

Mais ce travail ne pourra se réaliser qu'en complémentarité avec une réflexion sur le rôle de l'écrit dans les situations de travail.

## CHAPITRE II : L'ENTREPRISE DU BATIMENT

### A. LES DONNEES DU CONTEXTE

#### 1. *L'histoire et le métier de l'entreprise*

D'origine familiale, l'entreprise du bâtiment étudiée, de nos jours constituée en holding, réunit aujourd'hui 585 personnes<sup>1</sup>. Le siège social de cette société est implanté dans la région du Nord mais l'entreprise exerce ses activités dans d'autres régions par le biais de ses différentes filiales. Ses activités concernent les trois sous-secteurs du B.T.P : le gros oeuvre, le second oeuvre et les travaux publics. L'étude, qui fait l'objet de ce rapport, a principalement concerné le sous-secteur du gros oeuvre. Si on se reporte à la définition de Myriam Campinos Dubernet, « le gros oeuvre concerne la structure des bâtiments (murs, façades, planchers) que celle-ci soit faite en maçonnerie, béton armé (coulé en place et préfabriqué) ou en éléments métalliques »<sup>2</sup>.

Depuis la création de cette entreprise, la plupart des ouvrages qui ont été menés à bien ont été réalisés en béton armé et précontraint<sup>3</sup>. « La technique du béton armé consiste à produire des éléments d'ossature et d'enveloppe par coulage du béton dans un moule. Dans le béton est noyée une armature en fils d'acier destinée à augmenter la résistance de la structure ainsi formée. L'élément déterminant dans la mise en oeuvre du béton armé est le moule communément appelé coffrage »<sup>4-5</sup>.

La généralisation de cette technique et des matériaux qui lui sont liés (tout particulièrement les procédés de coffrage et la préfabrication) ont conduit à une organisation du travail de modèle "taylorien". Au niveau de l'entreprise qui a servi de terrain d'étude, cela s'est traduit par un développement important du bureau des méthodes, l'existence d'ateliers spécialisés et une forte parcellisation du travail ouvrier des chantiers de gros oeuvre.

Si dans une première période, la rationalisation du travail paraît la réponse au problème de rendement dans un contexte de forte concurrence, elle peut devenir un frein à l'obtention des nouvelles compétences qui semblent émerger dans ce secteur. En effet, alors que les ouvriers du bâtiment connaissent un travail très spécialisé, l'entreprise leur demande actuellement d'avoir plus d'autonomie. Ces ouvriers sont amenés à anticiper leur travail, à utiliser

---

1 Chiffre 1989 du bilan social : 545 permanents et 40 C.D.D.

2 Myriam CAMPINOS DUBERNET, 1984.

3 La précontrainte du béton consiste à appliquer de façon permanente une force de compression dans les ouvrages en béton (le béton résistant bien à la compression) de telle sorte que, sous les charges reçues par les ouvrages, le béton soit faiblement sollicité en traction (le béton résistant mal à la traction).

4 Reinhard GRESSEL, 1984.

5 Cf. Annexe : Dessin d'un coffrage.

de façon régulière des plans, tâches qui font appel à des savoirs abstraits. Aussi cette entreprise affirme la nécessité de requalifier son personnel, la formation lui semblant le moyen d'y arriver.

## 2. *L'entreprise et son organisation : un modèle d'organisation du travail inspiré du taylorisme*

La mise en oeuvre du béton armé est liée à l'utilisation d'un moule appelé coffrage. Les premiers coffrages utilisés étaient en bois, fabriqués au coup par coup sur le chantier. Cependant afin de satisfaire la demande mais aussi dans un souci de rendement, il s'est avéré nécessaire de resserrer les délais et les coûts de réalisation des ouvrages. L'introduction du coffrage-outil apparaît comme la réponse à ces exigences. En effet, la principale caractéristique de cet outil est qu'il a été conçu afin d'être réutilisé fréquemment<sup>6</sup>. Cela suppose de concevoir le coffrage en même temps que la conception de l'ouvrage pour lequel il servira de moule. Cela suppose également qu'il puisse être employé sur des ouvrages répétitifs. Toutes ces raisons expliquent en partie l'importance du bureau des méthodes.

### a) *Le bureau des méthodes*

En intervenant dans le choix des coffrages-outils, le bureau des méthodes est à l'origine du choix des grues. En effet, les coffrages-outils sont des ensembles assez lourds qui nécessitent des engins de levage très puissants. Aussi la planification des travaux sur les chantiers dépendra du rythme d'utilisation de la grue.

A travers le plan de charge de cette grue sera opéré un découpage spatial (aire de la grue) et temporel (plan de rotation des coffrages) ; découpage traduit sous la forme d'un planning. Si un domaine d'intervention du bureau des méthodes est la planification des chantiers de gros oeuvre, il n'est pas le seul. Un autre domaine concerne le travail des ateliers spécialisés.

### b) *Les ateliers spécialisés*

Parallèlement au développement du bureau des méthodes et en lien avec l'introduction du béton armé et du coffrage-outil sont apparus les ateliers spécialisés. Dans l'entreprise, objet de l'étude, on peut trouver un atelier de pré-fabrication et un atelier de production<sup>7</sup>.

L'atelier de préfabrication est le lieu où sont assemblés les éléments pré-fabriqués qui doivent partir montés tels quels ou dont l'assemblage sera ter-

---

6 Si l'utilisation du coffrage-outil est la plus fréquente sur les chantiers, le coffrage en bois n'a pas pour autant disparu.

7 Ces appellations sont des appellations de l'entreprise. Il est possible qu'on puisse trouver ces ateliers sous d'autres noms ailleurs.



miné sur les chantiers. Il semblerait que l'importance dimensionnelle des éléments préfabriqués, leur complexité, la précision, la constance de la qualité ainsi que la rapidité de la production exigent un matériel important et très évolué<sup>8</sup>.

L'atelier de production regroupe deux ateliers : l'atelier ferraille et l'atelier coffrage. Le premier s'occupe de la découpe et de l'assemblage de la ferraille qui sera nécessaire pour couler le béton sur les chantiers.

Quant au second, son rôle consiste à vérifier et à réparer le matériel (coffrages, échafaudages, matériel de protection, etc) qui revient des chantiers et qui doit être réutilisé ailleurs.

Chaque atelier, qui compose l'atelier de production, est dirigé par un chef d'atelier qui a été promu sur le tas, avec un style de management très directif.

*« Si je le voulais, à la limite mon travail consisterait à les faire travailler, à produire de la qualité du rendement ». Christophe<sup>9</sup>*

L'échange au niveau de ces deux ateliers se fait essentiellement par l'intermédiaire de leurs chefs. Il concerne surtout la volonté de coordination des commandes venant des chantiers, cette volonté est impulsée par le chef de l'atelier-production. Quant au personnel, il se compose principalement de personnes ayant dépassé la quarantaine (certains étant près de la retraite). Ces personnes ont eu une scolarité très courte et n'ont plus connu le travail de chantier depuis de nombreuses années. Cette coupure avec la réalité des chantiers entraîne un sentiment de dévalorisation chez ces ouvriers.

*« Cet atelier de production, c'est pas bien. Le travail, il est pas intéressant. J'ai travaillé à la réalisation du métro sur six stations, c'était plus intéressant et on était mieux vu ». Jean-Luc*

Ils ne sont pas les seuls à se plaindre de cette situation. Pour un chef d'atelier, l'origine de certains problèmes rencontrés dans le travail se retrouve dans cette coupure avec la réalité des chantiers.

*« Le problème, c'est qu'il y a un manque évident de connaissances sur le fonctionnement des chantiers ». Bernard*

Au moment de cette enquête, l'atelier de production connaissait une restructuration avec l'introduction de l'ordinateur et l'installation de trois soudeuses semi-automatiques dans l'atelier ferraille. Le bureau des méthodes fournit un planning des réalisations qui vont être faites, donnant des indications sur la ferraille qui va être nécessaire pour ces réalisations. L'ordinateur doit gérer les demandes de ferraille liées à ces réalisations. Il sort des étiquettes indiquant le nombre de barres nécessaires, leur longueur, leur forme. Cependant, cette gestion a pour conséquence de fixer le personnel de l'atelier

---

8 Pour des raisons essentiellement de délais (échantillon des entreprises constitué trop tardivement), cet atelier n'a pas pu faire l'objet d'observations de postes de travail, les remarques concernant cet atelier sont donc à relativiser.

9 Des entretiens ont été réalisés lors des observations des postes de travail sur les chantiers ou dans les ateliers. Ils n'ont pas été réalisés de la même façon que ceux qui ont servi à l'élaboration des représentations (pas d'usage du magnétophone), par conséquent leur usage se limite à l'illustration des observations réalisées.

- ferraille sur des postes de travail. Ainsi le poste cisaille s'occupe de la découpe des barres, les postes des "coudeuses" sont chargés de donner la forme voulue aux barres et les postes des soudeuses s'intéressent à l'assemblage de la ferraille. Cette nouvelle organisation vient renforcer le sentiment de dévalorisation du personnel.

*« On va être toute la journée avec le pistolet à souder dans la main, on saura plus à la fin de la journée où finira notre main, on va pas vraiment s'amuser ».* Jean

Dans ces ateliers, le personnel n'est pas demandeur de formation, soit parce qu'il n'en voit pas l'utilité :

*« De toute manière, une formation à quoi ça servirait ici, surtout qu'on a tous quitté l'école jeune et qu'on est entré tôt dans le bâtiment. En plus, ça fait longtemps qu'on travaille comme ça, pourquoi changer ? »* Serge

soit parce qu'ils estiment que la direction les considère comme des personnes qui ne sont pas capables de suivre une formation.

*« De toute manière, même si on voulait une formation, la direction croit qu'à partir de 30 ans, on est fichu, on ne peut plus rien apprendre, alors vous pensez bien à 40 ans ! »* Jean-Luc

Pour effectuer leur travail, ces personnes sont peu amenées à utiliser la lecture et le calcul ; de plus elles ne doivent jamais écrire. La quantité de travail à fournir leur parvient sous la forme d'une petite étiquette produite par l'ordinateur où sont inscrits le nombre et la longueur des barres à couper, ainsi que la forme à donner. Chaque poste de travail ne prend que la donnée qui l'intéresse pour effectuer son travail. Ainsi à la cisaille, ce qui est examiné c'est le nombre et la longueur des barres à découper.

C'est sans doute à l'atelier de production que l'on peut ressentir la plus grande démotivation, c'est d'ailleurs le lieu où la hiérarchie se plaint le plus de cette démotivation.

*« Il faut toujours qu'ils viennent demander pour le travail, ils ne savent pas se débrouiller. Même pour des petites choses, comme par exemple utiliser un outil qui ne sert pas, ils ne se décident pas. On dirait vraiment que rien ne les intéresse ».*  
Jacques

Si un domaine d'intervention du bureau des méthodes est les ateliers spécialisés, ce n'est pas le seul. Au niveau des chantiers, on peut constater aussi une intervention des services de conception.

### c) *Les chantiers de gros oeuvre*

L'individualisation des postes de travail n'est pas aussi nette sur les chantiers de gros oeuvre. Elle concerne quelques postes comme les grutiers, les

bétonniers (pour le béton qui se fait sur place), les ferrailleurs. Pour certains de ces postes, comme la centrale à béton, ils peuvent être occupés par des personnes en situation d'illettrisme qui sont alors déchargées de la partie gestion des stocks de matériaux et de la résolution des situations problématiques, souvent réalisées par le chef de chantier.

*« Il sait quand l'aiguille dépasse une limite qu'on a fixée à l'avance, qu'il y a problème, qu'il doit arrêter la machine et qu'il doit m'appeler, d'ailleurs je suis parfois appelé pour des brouilles, mais dans un sens je préfère.*

*Par contre, pour la gestion du stock de cailloux, par exemple, c'est moi qui doit le faire ».* Frédéric

Cependant, mis à part ces quelques postes, le travail se réalise en équipes. Celles-ci sont constituées autour des coffrages qui vont servir à la réalisation de l'ouvrage. C'est ainsi qu'on a l'équipe "verticale" (pour des ouvrages tels les murs) qui utilise des coffrages verticaux encore appelés banches et l'équipe "horizontale" (pour des ouvrages tels les planchers) qui utilise des coffrages horizontaux appelés tables. Le bureau des méthodes opère une planification des travaux qui repose sur une estimation des temps de travail. Si l'estimation concerne le nombre d'équipes par grands types de travaux et selon les aires de grues, le nombre d'ouvriers par équipe ainsi que leur classification sont rarement précisés. En fait, c'est au chef de chantier d'organiser le travail en fonction des indications qui lui sont données. C'est lui qui constitue les équipes en fonction de la connaissance qu'il peut avoir de ses hommes. Aussi on retrouvera chez de nombreux chefs de chantier la volonté d'avoir autour de lui un "noyau" stable d'ouvriers qualifiés en qui il a confiance.

*« Je tourne avec un petit noyau, ça c'est important, bon après, il y a tous les gens qui viennent s'ajouter, mais c'est toujours le même noyau ».* Alain

Les tâches qualifiantes seront réalisées par ce noyau, le reste de l'effectif constituera le "volant" et sera chargé des tâches plus banales. On peut penser qu'à ce système de répartition des tâches correspondront deux modes de gestion de la main d'oeuvre avec une certaine stabilisation du noyau (plus forte ancienneté relative, plus forte intégration) et précarisation du volant variant au gré des chantiers. On arrive ainsi à la composition d'équipes composées majoritairement d'ouvriers faiblement qualifiés et où les plus qualifiés sont essentiellement chargés des tâches d'encadrement. Aussi la définition des tâches, de plus en plus poussée, impliquée par cette forme d'organisation du travail cantonne les ouvriers dans des emplois précis et rend la constitution de lignes de carrière difficile.

Une fois les équipes constituées, celles-ci utilisent les coffrages selon un cycle de coffrage-décoffrage. Ce cycle comprend aussi des opérations de préparation, de réglage mais aussi de mise en place de la ferraille, des incorporations (comme les tubes pour la plomberie) et des réservations (destinées à ménager des passages).

Le principal outil dont se servent les coffreurs pendant l'ensemble du cycle est le marteau, surtout pour forcer, mettre en place et serrer. Lors du coulage, le béton est amené par la grue dans des bennes pour être étalé dans les coffrages où il est vibré et lissé. Après un délai, les coffreurs procèdent au décoffrage. On peut donc remarquer que le béton armé a produit des ouvriers fortement spécialisés, tels les coffreurs et les ferrailleurs. Le savoir-faire lié aux dimensions de l'ouvrage et à l'implantation de l'ouvrage appartient au domaine des concepteurs. Les indications qui arrivent aux coffreurs dans ce domaine leur parviennent sous forme de plans, mais la connaissance de la lecture du plan de détail ne leur permet pas d'appréhender le bâtiment dans son ensemble. Enfin, la fabrication du béton qui se fait dans une centrale installée sur leur chantier leur échappe.

On peut aussi remarquer que l'introduction du béton armé et des coffrages-outils a eu pour conséquence la diminution des ouvrages en maçonnerie et donc une déqualification relative.

*« Vous savez maintenant, maçon ça veut plus rien dire, on n'en fait plus beaucoup de la belle maçonnerie ».* Olivier

Du fait de la forte parcellisation du travail, les ouvriers ne possèdent plus la connaissance de la réalisation globale de l'ouvrage. A aucun moment de leur travail, ils ne doivent écrire, ni lire, et si le plan semble un élément important pour la réalisation du travail, son utilisation concerne principalement le petit encadrement d'exécution, tels les chefs d'équipe.

La rationalisation du travail dans le bâtiment s'est accompagnée d'un recours de plus en plus important à une main d'oeuvre peu qualifiée et à une main d'oeuvre étrangère. Dans un contexte de forte concurrence et par volonté de ne pas perdre la main d'oeuvre, s'est instaurée une politique de promotion et de qualification rapides sur le tas sans que celles-ci correspondent à l'acquisition de compétences nouvelles. Alors que la formation de base fait défaut, beaucoup de salariés ont gravi rapidement les échelons, atteignant la qualification d'ouvrier hautement qualifié alors qu'ils ne savent pas lire un plan, certains ayant même d'énormes difficultés pour lire et écrire. Quant à la maîtrise d'exécution, pour l'essentiel, elle vient aussi du tas et connaît les mêmes problèmes. Dans l'entreprise, en 1989, sur un nombre total de 462 ouvriers, on trouve 90 maîtres-ouvriers ou chefs d'équipe, 339 ouvriers qualifiés ou hautement qualifiés et seulement 33 ouvriers spécialisés ou non qualifiés<sup>10</sup>. Cette promotion et cette qualification rapides ont conduit à la revalorisation de ces métiers, la convention collective du 12 octobre 1990 prévoyant l'instauration d'une nouvelle grille de classification. Les métiers ouvriers sont analysés en fonction du contenu de leur activité, de la place laissée à l'autonomie et à l'initiative, de la technicité et de la formation, de l'adaptation et de l'expérience<sup>11</sup>. Sur le terrain, le positionnement dans cette classification nouvelle s'est réalisé au moyen d'entretiens avec tous les salariés

---

10 Bilan Social 1989 de l'entreprise (les appellations maître-ouvrier/chef d'équipe, ouvrier qualifié, hautement qualifié, spécialisé, non qualifié sont les appellations de l'ancienne classification).

11 Les documents concernant cette qualification nous donnent les différents niveaux (Cf grilles de la nouvelle classification en annexe).

concernés, entretiens réalisés par les conducteurs de travaux et les chefs de chantier. Ces entretiens ont d'ailleurs été non seulement l'occasion de découvrir leur personnel,

*« J'ai remarqué qu'il y avait des gens qui avaient d'autres capacités que celles que j'ai pu employer jusque maintenant. Je ne savais pas ça et je pensais qu'ils étaient heureux à leur place alors que peut-être j'aurais pu leur laisser prendre d'autres initiatives ».* Frédéric

mais aussi de faire ressortir des besoins en formation.

*« Les besoins en formation ? On s'est rendu compte que c'est surtout la lecture de plans et de la remise à niveau des connaissances de base comme les mathématiques et le français ».* Frédéric

L'entreprise reconnaît l'inadéquation des qualifications de sa main d'oeuvre aux tâches de demain : l'encadrement de chantier est surtout formé au respect du rendement et à la rotation des équipes, le personnel ouvrier est encore largement composé de travailleurs spécialisés à des tâches et à des techniques répétitives. L'entreprise paraît dans une situation délicate avec une main d'oeuvre insuffisamment qualifiée et vieillissante et des jeunes sur le marché du travail peu attirés par le bâtiment. En 1989, la moyenne d'âge du personnel ouvrier s'élève à 39 ans. Si on considère la répartition par tranches d'âge, on peut se rendre compte qu'une forte concentration du personnel se situe entre 35 et 54 ans<sup>12</sup>.

La nécessité d'élever les compétences transparaît bien dans les discours, mais elle est souvent accompagnée d'un scepticisme amer sur la possibilité d'y arriver avec le personnel existant.

*« Nous, c'est des choses très simples qu'on veut, tout simplement déjà que les gens, ils sachent lire, écrire, tracer un plan, comprendre un plan ; ce serait déjà beaucoup si on avait ça, mais vous savez ce n'est pas évident ».* Paul

Cette volonté de requalifier le personnel ressort du domaine de la formation.

---

12 Répartition des ouvriers par tranches d'âge : chiffres 1989 Bilan Social :

- 25 ans =	41	
25-34 ans =	129	
35-44 ans =	141	
45-54 ans =	111	252, soit plus de la moitié de l'effectif total.
55-64 ans =	40	
	----	
Total	462	

#### *d) La hiérarchie des emplois*

Le modèle d'organisation du travail lié à l'introduction du béton armé a produit une hiérarchie des emplois :

- En amont, on a le directeur des travaux qui prend en charge le ou les chantiers sur les trois plans (technique, gestion et commercial).

- Dépendant du directeur des travaux, on trouve alors les conducteurs de travaux. Ceux-ci sont chargés, sur un ou plusieurs chantiers, d'organiser et de contrôler les travaux de construction d'une part et d'assurer le suivi administratif du personnel des chantiers d'autre part. Ils représentent le lien entre les services de conception et le personnel productif.

- Quant au personnel productif, l'encadrement est constitué par le chef de chantier qui commande plusieurs chefs d'équipe. Ceux-ci dirigent les ouvriers ; compagnons professionnels, ouvriers professionnels et ouvriers d'exécution.

### *3. La formation*

L'offre de formation, telle qu'elle est faite dans l'entreprise, recouvre le besoin de nouvelles compétences.

#### *a) Les nouvelles compétences*

A l'heure actuelle, au niveau des chantiers, on assiste à un glissement des tâches vers l'aval. Une partie des tâches du conducteur des travaux incombe désormais au chef de chantier. Celui-ci transfère une partie de sa gestion vers les chefs d'équipe. L'acquisition de nouvelles compétences apparaît bien comme une nécessité inhérente aux conditions de la production. C'est ainsi qu'on peut constater l'importance accordée à la lecture de plan<sup>13</sup>. Cette compétence dépasse le simple savoir-faire dans la mesure où elle suppose des capacités spécifiques de compréhension et d'interprétation des données formalisées qui permet de resituer une tâche dans son ensemble et ainsi de mieux appréhender la logique des travaux. La lecture de plan passe par la capacité à lire et à interpréter les plans, mais c'est plus qu'une simple lecture et reproduction à l'identique de ces indications sur le terrain qui est ici mise en oeuvre. La traduction des symboles et des conventions est certes nécessaire, mais c'est leur interprétation et adaptation à la situation qui permettra une réelle efficacité et qui permettra le développement de l'autonomie du personnel ouvrier.

Si l'acquisition de ces nouvelles compétences concerne avant tout le petit personnel d'encadrement d'exécution, il faudrait qu'elle puisse s'étendre, à différents degrés, au personnel ouvrier. En effet, du fait d'un travail en

---

<sup>13</sup> La lecture de plans c'est la codification d'informations concernant l'aspect, le positionnement, la composition et la mise en oeuvre.

équipe, les nouvelles responsabilités qui vont être celles d'un chef d'équipe (anticipation du travail, gestion de personnel, recherche de la qualité) supposent une réorganisation des tâches au sein même de l'équipe. Cette réorganisation demande aux ouvriers de s'inscrire dans la démarche qui devient celle de leur supérieur hiérarchique direct<sup>14</sup>.

### *b) La formation dans l'entreprise*

Même si un souci de favoriser le développement personnel des salariés est affirmé par la responsable formation-communication et par des membres de la hiérarchie, on peut remarquer que la formation dans l'entreprise répond plus à une logique de production. Cela se retrouve dans la proposition des stages faite par l'entreprise en 1991. On peut remarquer un ensemble de stages qui correspondent à l'acquisition d'un "métier spécialisé" des chantiers de gros oeuvre, tels les stages de coffreurs ou de conducteurs de grues. Ceux-ci se réalisent soit en interne, soit dans les organismes spécialisés.

Une deuxième série de stages concernent la formation du personnel d'encadrement de chantier : stages de formation des chefs d'équipe de gros oeuvre ou stages de formation des chefs de chantier. Chacun de ces stages concerne un nombre total de trois stagiaires. L'entreprise affirme la nécessité de développer des capacités d'autonomie aussi bien pour son personnel d'encadrement que pour son personnel d'exécution. Cependant, elle se trouve confrontée à des problèmes de blocage face à l'utilisation du calcul et de l'écriture. C'est pourquoi, en parallèle aux stages spécialisés et aux stages de formation de l'encadrement, elle a programmé un stage de formation générale professionnelle pour le personnel d'exécution et un stage d'expression française pour les chefs d'équipes et pour les chefs de chantiers. Cependant, chacun de ces stages ne concernait qu'une dizaine de personnes. Lors de notre première entrevue avec le directeur de l'entreprise, la formation des chefs d'équipe se mettait en place ; celle-ci paraissait la préoccupation majeure. En effet, conscient des difficultés du personnel d'encadrement face à l'écriture, une formation à l'expression française allait commencer. Elle avait pour objet de « développer les capacités d'expression afin de faciliter la communication écrite et orale des chefs de chantiers et des chefs d'équipe »<sup>15</sup>. Les axes prioritaires étaient le développement du vocabulaire, l'amélioration de l'orthographe, une meilleure maîtrise du langage parlé et la rédaction de compte-rendus. Cette formation devrait se prolonger par une formation analogue au niveau des ouvriers, mais pour le directeur d'exploitation, cette dernière n'est pas une préoccupation immédiate ; la formation de l'encadrement servirait d'"effet aspirant" pour celle des ouvriers. Aussi l'acceptation d'un stagiaire dans l'entreprise sur les problèmes de l'illettrisme était subordonnée au fait de relier l'enquête à cette formation des chefs d'équipe.

---

14 Sur les transformations dans le bâtiment, on consultera la revue *Plan Construction Actualités* 1985, 87-1, 87-2, 87-3 et *AMAT* 1980, *Journal de la formation continue et de l'EAO*.

15 *Plan de Formation 1991 de l'entreprise*.

## B. DISCOURS DES ACTEURS

Pour toutes les personnes interrogées, la situation d'illettrisme trouve son origine dans la scolarité et le milieu d'origine. En effet, pour tout le monde, une personne en situation d'illettrisme est une personne qui a connu une scolarité très courte pendant laquelle elle a accumulé des échecs par rapport à l'écriture, par rapport à la lecture et par rapport au calcul. Que ces personnes soient mariées ou non, on fait référence à la nécessité pour elles de faire appel à des tiers pour régler les problèmes qu'elles peuvent rencontrer dans leur vie sociale.

Les discours que l'on a pu recueillir se sont différenciés sur le rapport de ces personnes au monde vécu du travail, leur perspective d'avenir et le rapport à la formation.

### 1. La représentation des besoins de formation chez les ouvriers

#### **Groupe 1 : Des salariés exclus de la pratique de formation et en marge de l'évolution**

On retrouve dans ce groupe essentiellement des personnes qui occupent des emplois d'exécution. Ces salariés ont toujours occupé ce genre d'emploi que ce soit dans le bâtiment ou que ce soit dans d'autres entreprises telles le textile. D'autres sont engagés depuis peu dans l'entreprise considérée, n'ayant connu jusqu'alors que des emplois d'intérim. Dans la nouvelle classification, ces personnes ont été classées au niveau d'ouvriers d'exécution ou au niveau d'ouvriers professionnels<sup>16</sup>. Si on considère l'âge de ces personnes, on remarque que deux d'entre elles ont plus de 45 ans et que les trois autres ont une moyenne d'âge qui se situe autour de 30 ans. Cette différence d'âge va d'ailleurs se constater quant au sentiment de "honte" qu'elles peuvent avoir de leur situation. Les personnes plus âgées se sentent moins gênées que les plus jeunes et cherchent moins à cacher leur situation à leurs collègues.

*« J'ai des papiers, ben des fois j'comprends pas qu'est-ce que c'est marqué dessus... j'ai du mal à comprendre de A à Z comme on dit, ben j'avais trouver l'chef pour qu'il m'explique ».*

Claude, 45 ans

*« J'sais pas lire et écrire... y'a des gens, j'aime pas qui sachent, comme des collègues ».* Fabrice, 29 ans

La totalité de ces salariés ont eu une scolarité courte, ils ont quitté l'école à la fin de l'école primaire, un seul ayant obtenu son C.E.P. Cependant, tous reconnaissent avoir eu des difficultés en français, en écriture et calcul, disant d'eux-mêmes « qu'ils n'étaient pas forts à l'école ».

---

16 Cf. Annexe Classification des ouvriers.



*« A l'école, j'avais un peu de difficultés, c'était pour l'orthographe et le calcul, j'étais pas fort champion ». Joseph*

Leur recrutement dans l'entreprise s'est effectué soit à la suite du rachat de leur ancienne entreprise de bâtiment, soit à la suite d'intérim pendant lesquels ils s'étaient fait remarquer pour le courage qu'ils avaient montré au travail.

*« J'ai travaillé beaucoup en étant intérimaire pour X et c'est comme ça que j'ai réussi à me faire embaucher, parce que euh... point de vue mon courage ». Raymond*

Sur le chantier, ces salariés peuvent occuper un poste isolé comme le poste de la centrale à béton. Dans ce cas, ils sont déchargés de la partie gestion des matériaux et du règlement des situations problématiques, ces activités incombant alors au chef de chantier. Leur tâche consiste surtout à la mise en marche et à l'entretien "ménager"<sup>17</sup> de la machine.

*« Le ciment, il vient tout seul, le sable, il vient en deuxième position, le caillou, il vient en troisième position et après quand j'ai le poids total qui est programmé, hop j'appuie sur le chargement et le chargement, il tombe dans la toupie ». Joseph*

Pendant les périodes où ils n'utilisent pas leur machine, ils réalisent diverses tâches de manutention sur le chantier. D'autres sont intégrés dans une équipe de travail (équipe verticale, équipe horizontale ou équipe de maçons) mais surtout pour exécuter des tâches banales venant apporter leur aide aux ouvriers qualifiés. Ils font rarement partie du "noyau", on les retrouve souvent dans l'effectif "volant".

*« Ben j'fais un petit peu de tout, tout c'qu'on m'demande de faire, j'le fais. Je peux le faire, disons, ben j'fais un petit peu de tout ». Fabrice*

Ces personnes possèdent très peu d'autonomie dans leur travail et ne prennent aucune initiative (c'est d'ailleurs des critères pour les niveaux d'ouvriers d'exécution et ouvriers professionnels<sup>18</sup>, soit parce qu'ils ne veulent pas,

*« Tout le monde peut pas être chef, il en faut bien des ouvriers pour faire le travail, tout le monde peut pas décider quoi faire ». Edmond*

soit parce qu'on ne leur en laisse pas l'occasion à cause d'un style de management directif : on leur donne des ordres, on pense leur travail, on les contrôle après coup.

---

17 "ménager" dans le sens où ils s'occupent du nettoyage de l'environnement de la machine.

18 Cf. Annexe Classification des ouvriers.

*« C'est le chef qui est responsable. C'est le chef qui vient après, qui note. A la fin de la journée, il voit tout ce qu'on a fait, quoi ». Claude*

Du fait de la parcellisation des tâches de travail, ils n'ont aucune connaissance de la totalité du processus de production, ils ont quelquefois du mal à connaître le cycle de coffrage-décoffrage quand ils sont intégrés dans une équipe.

Pour eux, l'univers de travail s'arrête aux limites du chantier et le seul responsable hiérarchique qu'ils considèrent vraiment comme tel, c'est le chef de chantier, le conducteur de travaux étant déjà perçu comme quelqu'un d'extérieur à leur univers de travail.

*« Le grand chef ici c'est M. X, c'est lui le chef de chantier, c'est lui qui commande tout ». Claude*

S'ils ont conscience de la raréfaction du métier de manoeuvre sur les chantiers, ils cherchent à se rassurer en se disant que toutes les tâches de maintenance ne pourront pas disparaître.

*« Il y a encore des manoeuvres pour nettoyer tout ça, mais y en a plus beaucoup mais il en faudra toujours pour nettoyer, y a toujours des saletés qui traînent ». Fabrice*

Ils évoquent facilement les changements technologiques mais ils ne savent pas préciser lesquels : on retrouve chez ces personnes une sorte de crainte de la machine qui pourrait faire disparaître leur emploi.

*« Ben y'aura trop de mécanique. Ca va arriver un jour que les centrales à béton comme moi y aura qu'à... ça sera programmé et pis y'aura plus personne ». Joseph*

Pour cette raison, les jeunes qui débiteront dans le métier devront obligatoirement posséder la connaissance des machines, le niveau de recrutement devra changer.

*« Ben à ce temps-là, ils auront peut-être été à l'école pour apprendre sur des machines comme maintenant qu'on fait dans les usines ». Edmond*

Cependant, on retrouve une volonté commune chez ces personnes de ne pas rester manoeuvre mais sans pour autant avoir le désir d'une réelle évolution et promotion dans l'entreprise. Leur désir d'avoir un emploi qualifié (comme maçon ou coffreur) s'explique par la volonté d'avoir un meilleur salaire. Pour certains, ce niveau de qualification garantirait un niveau de retraite correct.

*« ... pour dire de ne pas rester manoeuvre et pis pour assurer ma retraite ». Joseph*

Pour d'autres, la qualification représente la garantie de retrouver du travail en cas de licenciement.

*« Je veux être maçon ou coffreur-boiseur pour dire de pas rester manoeuvre, des fois que je devrais chercher du travail ailleurs ».* Raymond

Même s'ils avancent l'argument du licenciement, ils ne se sentent pas du tout menacés, pour l'instant, par une éventuelle perte d'emploi.

Le rapport à la formation de ces salariés est marqué par une méconnaissance totale de ce qui se passe au niveau de l'entreprise. Ils n'ont aucune pratique de formation soit parce que jusque maintenant, ils n'ont connu que des emplois précaires (intérim), soit parce qu'ils affirment n'y avoir jamais pensé ou n'avoir jamais été sollicités pour suivre une formation.

*« Je vous le dis tout de suite, j'en ai même pas fait du tout de stages... on n'a jamais proposé de faire des stages alors ».* Joseph

Derrière la réticence d'aller en stage se cachent parfois des difficultés matérielles comme le fait de se déplacer jusqu'à un endroit inconnu d'eux, alors que la majorité d'entre eux ne possède pas le permis de conduire. Cependant, leur refus d'aller en stage s'explique souvent par la crainte de connaître un nouvel "échec scolaire".

*« Moi j'ai peur de pas y arriver, j'ai peur de pas réussir, vous savez tout ça, voilà. J'ai peur de pas réussir l'examen ».* Fabrice

Pour ces raisons, ils privilégient toute action de formation qui se passerait sur le chantier.

*« Moi je préfère apprendre sur le chantier parce qu'on apprend mieux sur le chantier qu'à l'école ».* Claude

Pour eux, un métier peut seulement s'apprendre sur le tas, par l'expérience.

*« Allez y en a qui vont au cours du soir, ils sont peut être bien calés mais au niveau travail, c'est zéro ! »* Edmond

Si le positionnement dans la nouvelle classification a provoqué de leur part une demande de stages, celle-ci est souvent suggérée par la hiérarchie.

*« J'ai demandé un stage pour apprendre à lire un plan de ferraille »*

Q : *« Qu'est-ce qui vous a décidé à demander ce stage ? »*

R : *« J'ai discuté avec le chef de chantier et le conducteur de travaux, c'est eux qui m'ont dit ».* Joseph

Les demandes de stage concernent surtout des stages professionnels tels la lecture de plan, la maçonnerie ou le coffrage mais jamais de stages de remise à niveau. Pour eux, le stage concrétise leur expérience professionnelle. Il serait la reconnaissance de la qualification qu'ils ne possèdent pas mais qu'ils estiment devoir avoir.

*« Parce que moi, je le mérite d'être maçon parce que par rapport que je vois des maçons qui travaillent hein, ben moi je dois être maçon ». Claude*

Même s'ils ont conscience de leurs manques par rapport à l'écrit, à la lecture ou au calcul, ils ne les considèrent pas comme une entrave dans leur travail. Par contre, le besoin d'acquérir ces connaissances se fait ressentir dans la vie quotidienne.

*« J'ai un ami comptable qui sait bien que je sais pas lire, c'est lui qui m'aide, quand y'a des papiers à remplir, mais justement moi j'voudrais compter sur moi aussi un peu ». Fabrice*

Pendant, comme la majorité voudrait cacher leurs difficultés à leurs collègues, ils souhaitent qu'une telle formation se réalise par des gens extérieurs à l'entreprise.

### **Groupe 2 : Des salariés bloqués dans leur désir de promotion**

Un deuxième groupe recouvre des salariés possédant un emploi qualifié : maçons, coffreurs, etc... Dans la nouvelle classification, ces salariés ont obtenu le niveau de compagnon professionnel ou même de chef d'équipe<sup>19</sup>. On retrouve aussi dans ce groupe un ouvrier d'exécution, mais du fait de son jeune âge et de son embauche récente dans l'entreprise. Ce jeune salarié poursuivait d'ailleurs un stage au moment de l'enquête. Tous ces salariés ont débuté avec des emplois de manoeuvre mais ont connu une évolution dans le bâtiment, que ce soit dans l'entreprise actuelle ou dans une autre entreprise. Mis à part le jeune salarié, les autres ouvriers ont un âge compris entre 32 et 38 ans. La majorité de ces ouvriers a le niveau CAP, ayant souvent abandonné l'école à quelques mois de leur examen.

*« J'ai fait trois ans dans un C.E.T., j'ai arrêté à deux mois du CAP ». Mathieu*

Leur recrutement dans l'entreprise actuelle n'est pas différent de celui du premier groupe, c'est ainsi qu'ils travaillaient pour d'autres entreprises du bâtiment soit en tant que salariés, soit en tant qu'intérimaires. La totalité de ces salariés occupe donc des emplois qualifiés à l'intérieur d'une équipe. Le matériel qu'ils utilisent est très peu perfectionné, mais ils doivent avoir plus de connaissances que le groupe précédent. Ces connaissances se rapportent à leur spécialisation, connaissances de coffrage, de ferrailage.

Leur rapport à la hiérarchie est très mitigé. L'intérêt qu'ils peuvent trouver au travail trouve son origine dans le style de "management" de leur supérieur. Un style de management qui leur laisse plus d'autonomie et leur permet de prendre des initiatives recueille leur préférence.

---

19 Cf. grille des Classifications en Annexe.

*« Le chef il me fait confiance, je lui dis ce que je fais et y'a pas de problème. Il est pas toujours là et il faut bien faire le travail, mais c'est plus intéressant de décider ce qu'on fait ».* Pierre

Quant aux relations qu'ils peuvent entretenir avec leurs collègues, elles sont d'autant meilleures qu'ils ont l'habitude de travailler ensemble dans la même équipe.

*« Vous savez avec les copains, y'a pas de problème, on a l'habitude de travailler ensemble, on sait ce qu'il faut faire ».*  
Henri

Par contre, il y a une incompréhension totale avec le bureau des méthodes. Pour eux, les personnes de ces services sont des gens qui conçoivent des plans sans connaître la réalité des chantiers. Ils sont souvent perçus aussi comme les responsables du rendement demandé.

*« C'est le travail qui est fait comme ça maintenant. On demande de plus en plus aux gens. Il faut du rendement, ils nous donnent des plans et allez il faut du rendement ».* Marc

Les savoirs qu'ils privilégient sont essentiellement les savoir-faire. En effet, ce sont des gens qui ont acquis leur métier sur le "tas". Dans leur travail, ils sont peu amenés à utiliser l'écrit. Cependant, suivant la personnalité du chef de chantier, ils peuvent utiliser les plans.

*« Y'a des fois qu'on peut utiliser le plan, mais c'est pas toujours, ça dépend du chef ».* Julien

L'évolution des compétences demandées dans le bâtiment, telle l'anticipation du travail et la recherche d'une qualité, fait qu'ils sont de plus en plus sollicités pour l'utilisation des plans. Ils deviennent davantage responsables de leurs constructions. Cela a été l'occasion de révéler des manques qu'ils pouvaient avoir par rapport à la logique ou au calcul.

*« Ben des fois, sur un plan, je comprends pas les coupes mais je crois que c'est normal parce que j'ai jamais fait de dessin ».*  
Marcel

Ces difficultés peuvent s'expliquer par le fait que certains ont acquis une qualification d'ouvrier hautement qualifié sans que cette promotion corresponde à l'acquisition de compétences (Cf partie entreprise).

*« Ben y'a des moments qu'on occupe ces postes, ça fait longtemps qu'on est là ; mais au départ, on a commencé en bas et on a vite grimpé ».* Marc

Quand ils évoquent des situations problématiques, celles-ci concernent surtout des problèmes relationnels, mais ils n'évoquent jamais de problèmes dans leur travail, leur expérience étant pour eux la garantie contre des problèmes éventuels.

Cependant, face aux nouvelles compétences qui sont demandées pour le petit personnel d'encadrement d'exécution, ils cherchent à minimiser le changement.

*« Moi, j'ai vu ce qu'on demandait maintenant aux chefs d'équipe, c'est pas grand chose : ce sont déjà des feuilles toutes préparées ».* Pierre

Pour eux, ces compétences sont quelque chose qu'il faudra posséder en plus de leur expérience, ne rattachant pas la nécessité de savoir écrire, lire ou calculer à l'acte productif.

Pour la majorité de ces personnes, ils possèdent une image dévalorisée des métiers du bâtiment, associant ceux-ci à une idée d'échec scolaire.

*« On vient dans le bâtiment parce qu'on ne pouvait pas travailler ailleurs vus les résultats scolaires ».* Marc

Leur volonté de vouloir "monter" dans l'entreprise trouve son origine dans ce sentiment de dévalorisation.

Comme le groupe précédent, ils ont bien conscience de la disparition du métier de manoeuvre, se plaignant parfois de récupérer les tâches de manutention.

*« Maintenant, y'a plus de manoeuvre, on est obligé de faire aussi, dans notre travail, le manoeuvre ».* Pierre

Par contre, ils ne voient pas de grands changements technologiques à l'avenir. Pour eux, le bâtiment a connu sa grande période de bouleversement avec l'introduction du béton.

*« Ici ce n'est pas une usine, on pourra pas mettre des robots pour travailler à notre place, y aura toujours nos métiers ».*  
Henri

Pour cette raison, la façon de recruter ne changera pas, les jeunes qui entreront dans le bâtiment connaîtront une évolution semblable à la leur.

Pourtant, particulièrement pour les compagnons, ces salariés se trouvent actuellement bloqués dans leur volonté de promotion, rendue nécessaire pour accéder à un niveau de salaire correct.

*« Je veux augmenter pour devenir chef et avoir un bon salaire ».* Mathieu

Cette volonté de promotion ne peut se réaliser qu'à l'intérieur de leur entreprise actuelle : ils ne se sentent pas menacés par la perte de leur emploi.

*« De toute manière, personne ne veut venir travailler dans le bâtiment et surtout pas les jeunes ».* Pierre

Le désir de promotion dans l'entreprise détermine leur rapport à la formation. Ces salariés sont demandeurs de stages en lien direct avec l'acquisition de qualification.

*« Moi je veux faire un stage de chef d'équipe, je sais quand même bien ce que je vauX hein ».* Mathieu

Cependant, ils peuvent être amenés, par leur supérieur hiérarchique, à choisir d'autres stages pour combler leurs lacunes.

*« Moi j'avais demandé un stage de chef d'équipe, mais pour eux, il fallait d'abord que je fasse euh lecture de plans... »* Mathieu

Pour eux, des stages qui concernent l'acquisition de connaissances théoriques ne sont pas des stages valables dans la mesure où ils pensent qu'ils ne concernent pas leur travail et qu'ils ne se traduisent pas par une amélioration de salaire.

*« J'ai suivi un stage de F.G.P. (formation générale professionnelle). Ben c'que j'ai appris ça valait quand même le coup mais j'sais pas si avec ça on pourra augmenter plus haut. Bon ça nous sert à nous, d'accord, mais dans l'entreprise vraiment j'sais pas si ça sert ».* Marc

Ils sont très critiques vis-à-vis de certaines formations qu'ils ont pu suivre non seulement parce qu'elles ne se traduisaient pas par une augmentation de salaire mais aussi parce qu'elles leur semblaient mal organisées.

Pour certains, ils ressentent une inutilité des stages parce qu'il existe une trop grande déconnexion entre le matériel utilisé pendant le stage et celui qu'ils trouvent sur le lieu de travail. Ils sont troublés par la difficulté à utiliser ce qu'ils ont appris en stage.

*« Un stage c'est pas toujours bien, par exemple on a appris sur un modèle de grue et chez X on s'est servi d'autres grues, à quoi ça sert ? »* Marc

Pour d'autres, la critique concerne plus la constitution des groupes de stagiaires. Le manque d'homogénéité des niveaux de départ rend difficile un quelconque apprentissage.

*« Dès le départ le stage il était mal organisé parce qu'il y avait des gars ils comprenaient tout et d'autres ils avaient d'énormes difficultés ».* Henri

De plus, ils ne voient pas l'utilité de suivre des stages s'il n'est pas possible pour eux d'utiliser leurs nouvelles connaissances sur les lieux de travail. En effet, pour certains stagiaires, ils sont confrontés, à leur retour de stage, à une organisation du travail qui n'a pas changé et qui ne permet pas toujours l'utilisation de ce qu'ils ont appris.

*« J'ai appris la lecture de plan en stage et puis quand j'ai voulu utiliser les plans sur le chantier, le chef il m'a dit que je n'avais rien à faire dans la cabine ».* Pierre

Face aux nouvelles compétences demandées, ils se trouvent confrontés à des problèmes de blocage face à l'écrit. Comme ils se rendent compte que c'est une nécessité pour eux de posséder l'écrit pour accéder au poste de chef d'équipe, ils sont prêts à suivre des formations pour pallier leurs manques. C'est pourquoi ils n'excluent pas la possibilité de suivre des stages d'"expression française", nouvellement mis en place par l'entreprise mais qui ne concernent, pour l'instant, que les chefs d'équipe et les chefs de chantier.

## *2. La représentation des besoins de formation chez les supérieurs hiérarchiques*

### ***Groupe 1 : Les supérieurs hiérarchiques pour qui la formation répond surtout à la logique de production***

Le premier groupe comporte des personnes qui occupent soit de grandes fonctions d'encadrement de la partie productive, soit des fonctions dans des services fonctionnels de l'entreprise. Leur âge varie de 30 à 36 ans. Ces personnes sont favorables à un système fortement hiérarchisé. Pour eux, les relations professionnelles qu'il faut entretenir avec les ouvriers passent obligatoirement par l'intermédiaire du personnel d'encadrement.

*« En principe, la hiérarchie prévaut, c'est-à-dire le conducteur de travaux est en relation avec le chef de chantier, c'est-à-dire lorsqu'on est jeune, on a tendance à vouloir commander tout et tout le monde mais on apprend très vite à savoir qu'il ne faut pas court-circuiter la hiérarchie ». Paul*

Ils s'inscrivent entièrement dans la logique d'organisation du travail telle qu'elle existe actuellement dans le domaine du gros oeuvre, avec la séparation du bureau des méthodes, des autres services fonctionnels et de la production. Ils savent définir l'illettrisme en disant que « l'illettré est une personne qui a appris à lire et à écrire, mais qui a oublié ». Cependant, très vite plus que des problèmes de lecture et d'écriture, ils avouent que les problèmes rencontrés sur les chantiers sont plus des problèmes de démotivation, d'absentéisme ou d'organisation de la façon de travailler, faisant alors référence à un manque de logique et de raisonnement.

*« Si on ne met pas le marteau à côté de la place où ils travaillent, ils ne peuvent pas travailler, ils ne savent pas s'organiser en fait ». Patrice*

Pour ce groupe, les personnes en situation d'illettrisme se retrouvent essentiellement dans les emplois d'exécution.

*« Effectivement c'est le cas, il s'agit de manoeuvres ou d'ouvriers juste au-dessus. Bon, c'est vrai on n'a pas énormément de manoeuvres mais ces gens pour moi sont susceptibles d'être illettrés, je le crois c'est tout ». Patrick*



*« Plus on descend dans la hiérarchie et plus le problème est évident surtout au niveau des ouvriers professionnels et des ouvriers d'exécution ». Patrice*

Ils considèrent que l'illettrisme touche plus les personnes ayant dépassé 35 ans. Pour eux, les illettrés sont des personnes qui ont quitté l'école jeunes, sans avoir aucun diplôme et qui avaient des difficultés à l'école dans les matières théoriques telles le français et les mathématiques.

*« La majorité des gens que j'ai eus en entretien, c'est des gens qui ne sont pas allés au-delà de la 5e ou de la 4e, et encore ça c'est pour les plus chanceux, ils sont sortis très jeunes de l'école avec manifestement un manque de connaissances théoriques ». Paul*

Pour certains, l'illettrisme trouve son origine dans un milieu défavorisé où la famille ne jouerait pas le rôle qui lui revient.

*« Je pense que beaucoup de familles ont... enfin n'ont pas le souci de transmettre un certain nombre de choses. Plus le milieu est défavorisé, plus c'est le cas ». Patrice*

Cette population est entrée jeune dans le bâtiment à une époque où il suffisait de se présenter sur le chantier pour obtenir du travail. En effet, le bâtiment a connu une période où la demande concernait plus le nombre des réalisations que leur qualité. Face à cette forte demande, on recrutait énormément de personnel à qui on ne demandait pas forcément d'avoir des connaissances sur le bâtiment.

*« Ils se présentaient le matin, on leur disait : Ben tu travailles sur le chantier toute la semaine ou toute la journée et pis demain on verra bien si on te réembauche ». Jacques*

Ayant une conception "taylorienne" de l'organisation du travail, ce groupe ne considère pas que les personnes qui occupent des emplois d'exécution, peuvent avoir de l'autonomie dans leur travail. Ils les estiment incapables de prendre des initiatives.

*« Bon il en faut aussi des gens qui n'en prennent pas des initiatives, mais simplement des gens qui fassent bien leur travail ». Patrice*

Ils considèrent d'autant plus que ces personnes ne peuvent pas prendre d'initiatives, qu'elles ne savent pas s'organiser dans leur travail aussi simple soit-il.

*« Dans l'organisation de leur travail, par exemple, le temps qu'ils perdent à aller chercher leurs outils à droite, à gauche. S'ils avaient pensé à avoir leurs outils à côté d'eux, ils perdraient pas de temps et ce serait plus rentable pour tout le monde ». Paul*

Mais ce manque de réflexion par rapport à leur organisation est attribuée aussi à une démotivation face à leur travail.

*« On se demande vraiment si le seul intérêt qu'ils trouvent à leur travail, c'est le jour où ils reçoivent leur paie ».* Patrice

S'ils ne nient pas que ces personnes doivent connaître des difficultés dans leur vie sociale, l'important pour eux est de faire quelque chose pour le travail, ces personnes posant problème lors d'un changement intervenant dans l'entreprise.

*« On s'aperçoit parfois que quand l'entreprise évolue le personnel ne suit pas et à un certain niveau ça bloque ».* Jacques

C'est pourquoi pour eux, ces personnes pourraient être marginalisées dans l'entreprise en continuant à exécuter des emplois de manutention.

*« On va avoir de plus en plus dans le bâtiment des gens techniquement performants mais associés à des gens qui sont là pour... apporter une masse musculaire, je dirais ».* Patrick

S'ils pensent que la formation peut être une réponse à ces problèmes, ils s'avouent sceptiques ou désarmés face au choix des contenus d'une telle formation.

*« Ces gens ne sont pas capables d'apprendre. La meilleure des choses qu'on pourrait faire c'est de leur apprendre à apprendre ».* Patrice

*« Je ne dis pas que ce n'est pas possible de faire quelque chose mais moi je ne vois pas quoi faire, à vrai dire je n'y crois pas ».* Paul

L'âge semble un frein à toute action de formation qui serait envisagée.

*« Le problème c'est quand on tombe dans une catégorie socio-professionnelle qui a 24 - 25 ans, à mon avis il est trop tard, il est inutile de leur faire apprendre quelque chose ».* Patrice

*« Je vois difficilement un père de famille de 40 ans qui se remettrait à apprendre à lire et à écrire ».* Patrick

Ils se sentent d'autant plus désarmés qu'ils pensent que ces ouvriers ne sont pas demandeurs de formation. Ils considèrent pourtant la nécessité d'un réapprentissage des capacités de logique et de calcul pour les ouvriers d'exécution et des capacités d'expression écrite pour les autres ouvriers. Cependant ils ont l'impression de devoir obliger leurs salariés à suivre de tels stages.

*« Quand y'a des stages, on est pratiquement obligé de les... on les pousse à suivre quoi ».* Jacques

Ils ne ressentent pas chez les ouvriers une volonté d'évoluer dans l'entreprise, estimant, surtout pour les ouvriers d'exécution, que ces personnes sont satisfaites de leur sort.

*« J'ai pas senti de perspective d'évolution des gens, si volonté de gagner plus ça c'est normal mais pas une volonté d'avoir un travail plus noble ». Patrice*

C'est pourquoi, en raison de leur désarroi, ils préfèrent que des actions de formation concernant un tel public soient réalisées par un organisme de formation extérieur.

*« Ce qui serait bien, c'est qu'on trouve un organisme de formation qui nous apporte des réponses pour ce problème ». Jacques*

**Groupe 2 : Les supérieurs hiérarchiques prenant en compte la dimension sociale de l'individu dans toute action de formation.**

Les personnes qui composent ce deuxième groupe rassemblent des gens qui occupent des fonctions d'encadrement du personnel productif. Ils sont âgés de plus de 40 ans ; un seul ayant la trentaine est aussi le seul à avoir un diplôme (baccalauréat). Quant aux autres, ils ont été promus sur le tas, montrant des qualités d'organisation dans leur travail. S'ils ont un cadre de travail très organisé, ils veulent montrer une grande disponibilité pour leurs salariés.

*« Quand un de mes hommes vient me trouver pour me parler de ses problèmes, je ne peux quand même pas le renvoyer ». Frédéric*

S'ils définissent l'illettrisme, comme le groupe précédent, par un phénomène d'oubli de l'écriture et de la lecture, ils ne dissocient jamais ce phénomène de sa dimension sociale.

Pour eux, l'illettrisme n'est pas incompatible avec le fait d'être un bon ouvrier, mais il peut devenir gênant face aux nouvelles compétences demandées désormais.

*« J'ai un très bon compagnon professionnel, je sais qu'il voudrait devenir chef d'équipe, mais malheureusement il a des difficultés pour lire. Il suffirait de pas grand chose pour l'aider ». Alain*

Ils reconnaissent volontiers que si ces personnes sont illetrées, une des raisons est leur courte scolarité, mais ils avouent aussi que ce phénomène a été amplifié par l'organisation du travail du secteur du gros oeuvre.

*« Ces gens sont rentrés dans la vie active très rapidement à l'âge de 14 non 16 ans et pis on leur confie des tâches qui ne demandent aucune responsabilité, donc aucune responsabilité, aucune écriture et pis, peu à peu, les gens entrent dans une certaine, on peut pas dire léthargie, mais pour eux ça n'les intéresse plus d'écrire, ça n'les intéresse plus de lire ». Ian*

Ce n'est pas pour autant qu'ils acceptent cette fatalité. Ils cherchent des moyens pour valoriser ces personnes en leur permettant de s'exprimer, d'avancer des suggestions.

*« Vous voyez la personne qui s'occupe de la fabrication du mortier, eh bien, c'est un illettré. Un jour, il est venu me voir pour proposer un système pour livrer plus de mortier aux maçons que vous voyez aux étages. Je lui ai dit : d'accord, c'est ton idée, vas-y. Et bien il a trouvé un système D et ça marche ; il en est très fier ».* Frédéric

Ils pensent qu'on peut leur accorder un certain degré d'autonomie et d'initiative si on apprend à les connaître et si on sait voir leurs difficultés.

*« C'est pas toujours évident, mais même pour ces personnes j'essaie de retenir leurs souhaits, de leur donner plus de responsabilités, de leur faire plus confiance ».* Michel

*« Vous savez, si un gars a des difficultés d'argent chez lui, quand il arrive au travail il peut pas avoir l'esprit tranquille ; il faut bien qu'on en parle ».* Frédéric

Pour eux, ce même travail doit être fait avant d'envoyer une personne en formation. Même si, comme pour le groupe précédent, ils se sentent démunis quant aux contenus d'une formation pour réenclencher la lecture, le calcul et l'écriture, ils savent proposer des modalités quant au déroulement.

*« Avant de commencer une formation pour ces personnes, il faut d'abord connaître leurs problèmes ».* Ian

*« Je sais qu'il y a une formation de remise à niveau qui part d'une situation de travail mais pour les personnes qui ont les plus grandes difficultés on a l'impression qu'ils sont exclus de cette formation. On doit trouver des solutions adaptées à leur situation ».* Frédéric

C'est pourquoi une formation pour ce public devra comporter une phase de remise en confiance avant une formation plus générale.

*« Il faut qu'on puisse leur donner le goût de la lecture et du calcul avant même de commencer un réapprentissage de ces matières ».* Ian

Ils se sentent prêts à s'impliquer dans de telles formations, ayant un souci de n'exclure aucun salarié.

*« Pas de problème, moi je suis prêt, ça ne me ferait rien de m'impliquer dans cette formation ».* Frédéric

Certains affirment la nécessité de mener une réflexion sur ces problèmes. Ils ont conscience de devoir jouer un rôle quant à l'étude des besoins de formation de leur personnel. Ils savent aussi qu'ils sont l'élément principal quant à la mise en oeuvre des nouvelles connaissances dans les situations de travail. Cependant, il faut bien reconnaître que ces personnes sont encore une mino-

rité et c'est pourquoi ils proposent parallèlement de mener une "campagne d'information" vis-à-vis de leurs pairs.

*« Ce serait bien, par exemple au niveau des chefs de chantier, qu'on se retrouve, qu'on puisse discuter de la formation, qu'on puisse réfléchir pour développer l'idée de la formation auprès des ouvriers. Moi je vous le dis, c'est comme ça que je vois une partie de mon rôle, ça c'est ma conception ». Frédéric*

### C. SYNTHÈSE DES DISCOURS

Un premier groupe de salariés possède d'énormes lacunes en écriture, calcul et lecture. Certes en l'absence d'une évaluation sérieuse de ces lacunes, il est difficile de déterminer avec exactitude leur degré. Certains avouent ne plus savoir lire et écrire, d'autres reconnaissent avoir recours à des tiers pour écrire. On peut noter que toutes les personnes de ce groupe ont des difficultés à s'exprimer : difficulté à construire des phrases complètes, confusion des temps, recherche de leurs mots.

Ayant quitté l'école jeunes, ils n'ont pu prétendre qu'à des emplois d'exécution à leur entrée dans la vie active. Cependant, même avec de l'ancienneté, ils occupent encore ces emplois. Ceux-ci ont d'ailleurs accentué leurs lacunes du fait qu'ils ne mobilisent aucune connaissance théorique.

En marge du processus de production, ils ne sont pas réellement conscients des nouvelles compétences demandées dans le bâtiment (polyvalence, autonomie...) ; ils risquent d'être marginalisés.

La seule formation qu'ils reconnaissent est celle acquise sur le tas. Aussi, à travers les propositions de stages de formation faites par l'entreprise, ils demandent celles qui concernent un métier tel maçon ou ferrailleur. Estimant ne pas avoir besoin de connaissances théoriques pour effectuer leur travail, ils ne recherchent pas de "formations générales".

Par contre, conscients que leur faiblesse en écriture et en lecture est une gêne dans leur vie sociale, ils sont prêts à suivre des formations de remise à niveau. Pour eux, ces formations doivent être complètement dissociées de l'entreprise. Ils pensent que de telles formations doivent être faites par des gens "spécialistes" qui savent les comprendre, qui ne les jugent pas, qui représentent une garantie (idée de secret professionnel).

Quant aux supérieurs hiérarchiques, ils sont conscients des lacunes de ces salariés. Face aux changements qui interviennent, de nombreux supérieurs se rendent compte du risque d'exclusion ou de marginalisation de ces salariés. Pour la hiérarchie qui s'inscrit dans une logique de production, l'accent est mis, plus que sur des problèmes de lecture et d'écriture, sur des problèmes d'organisation dans le travail, de réflexion, de logique, de manque de raisonnement. Cependant, ils estiment que ces personnes se satisfont de ce qu'elles sont et qu'elles ne cherchent pas à évoluer dans leur travail et dans leur vie sociale. Ils n'ont pas conscience que ces salariés, surtout pour les plus jeunes, font tout pour dissimuler leurs difficultés aux autres. Aussi certains respon-

sables n'hésitent pas à exprimer leurs doutes sur l'efficacité d'une formation pour ces personnes.

C'est sur ce point que d'autres hiérarchiques ne sont pas d'accord. Pour certains chefs de chantier, ces personnes ne sont pas sans ressources mais elles ont besoin d'être remotivées, revalorisées voire rassurées. Ce n'est qu'après ce stade que ces salariés seront capables de mener une réflexion sur leur travail et de proposer des idées qui pourraient se révéler utiles aux autres. Ils sont prêts à s'y investir en y consacrant de leur temps.

Un deuxième groupe est constitué par des salariés qui ont connu une scolarité plus longue. Ils ont en général un niveau CAP. Ce groupe ne rencontre pas le même niveau de difficulté que le premier, mais tous ont intériorisé l'idée d'échec scolaire. Ayant commencé par des emplois d'exécution, ils ont connu une évolution dans le bâtiment pour atteindre la qualification de chef d'équipe ou de compagnon professionnel. Pour eux, ce parcours professionnel représentait la revalorisation d'eux-mêmes.

Jusqu'alors, ils étaient peu amenés à utiliser la lecture, l'écriture et le calcul. Avec les nouvelles compétences demandées au petit personnel d'encadrement, ils se retrouvent placés face à des manques qui ne les empêchaient pas d'être promus jusqu'à maintenant.

Aussi face à une "remise en cause" de leur schéma de promotion, ils se trouvent sur la défensive et cherchent par tout moyen à cacher leurs manques théoriques.

Pour ces salariés, leur façon de travailler n'est pas remise en cause mais ils estiment nécessaire d'acquérir des notions supplémentaires qu'ils ne relient pas directement à l'acte productif. Par conséquent, ils sont prêts à suivre des formations à l'expression française si celles-ci sont reconnues nécessaires pour acquérir la promotion voulue.

Quant aux supérieurs hiérarchiques, ils reconnaissent un blocage de ces salariés face à l'écrit et la nécessité de le lever. Pour ceux qui se situent dans une logique de production, une telle formation ne doit concerner, pour l'instant, que les chefs de chantier et les chefs d'équipe. Cependant, si on écoute l'encadrement de chantier, d'autres manques se révèlent. En effet, certains compagnons, qui pourraient devenir chefs d'équipe, connaissent des difficultés pour écrire et pour l'utilisation des plans. Ces difficultés pourraient être une cause d'échec dans leur volonté de promotion. Aussi estiment-ils que des formations concernant l'écriture et la logique devraient aussi être proposées à ces salariés.

Il apparaît qu'une réflexion sur les contenus d'emplois et leur évolution est nécessaire pour orienter les actions de formation. Il est alors indispensable d'associer l'encadrement de chantier. On ne peut réfléchir à la formation sans prendre en compte le rôle important que joue, dans les faits, l'encadrement du chantier. C'est lui qui peut intervenir en "amont", son rôle consiste alors à déterminer avec précision les besoins de son personnel, à revaloriser les savoir-faire existants, à découvrir des potentialités jusqu'alors ignorées. Comme

il est l'acteur essentiel de la transformation de l'organisation du travail si le bureau des méthodes lui en laisse la possibilité, il est le garant de la transférabilité des connaissances acquises en stage, sur le lieu de travail.

Dans une période de transformation des compétences, ce personnel peut faire prendre conscience de cette évolution chez les salariés. Connaissant l'organisation des chantiers, il peut réfléchir sur l'intégration possible des personnes en situation d'illettrisme, dans le nouveau schéma qui semble se dessiner.





## CHAPITRE III : L'ENTREPRISE DE RESTAURATION PUBLIQUE

### A. LES DONNEES DE CONTEXTE

#### 1. *L'entreprise, son histoire, son environnement économique et son projet*

Appartenant au secteur nouveau de la restauration publique organisée, l'entreprise V, créée il y a 20 ans, a comme activité la restauration en cafétérias et se structure en 110 unités sur le territoire français. Trois autres domaines de restauration distincts allant du fast-food à une restauration de gamme, c'est-à-dire une restauration spécialisée dans un type de produit avec un service à table, composent avec l'entreprise V un groupe à dimension européenne. Celui-ci comprend 139 unités différentes au niveau national, 15 unités en Espagne et une en Italie.

Les différentes implantations d'unités se trouvent essentiellement près des centres commerciaux. L'entreprise V fait partie du secteur le plus ancien du groupe, elle est la deuxième sur le plan national avec un effectif global d'environ 5400 salariés, pour assurer un service auprès de 42 M de clients.

L'unité concernée par l'étude emploie une soixantaine de salariés pour un service auprès de 9 à 10 000 clients/semaine. Pour lutter contre une concurrence de plus en plus grande au sein de ce secteur en expansion constante, le groupe s'est doté d'un projet d'entreprise sur lequel est fondée toute sa stratégie.

Ce projet, exposé en quatre lignes politiques, repose sur une pratique réelle d'une philosophie du partage :

- "Le partage du savoir" : un centre de formation intégré vise non seulement à la formation des personnels mais permet aussi une communication dynamique sous forme de journaux, vidéo-magazine...

- "Le partage du pouvoir" : il réside essentiellement en une prise de responsabilités, d'autonomie et d'initiatives à tous les niveaux.

- "Le partage de l'avoir" : il s'agit là d'intéresser les salariés par un système de prime sur objectifs négociés.

- "Le partage du vouloir" : volonté de donner à chacun la possibilité de réussir dans le cadre d'un projet d'entreprise.

L'entreprise se situe donc dans une logique de promotion des individus par la mise en place d'un type de management participatif où les hommes sont prépondérants. En effet chaque directeur d'unité est autonome dans la façon de manager son centre de profit. Comme l'expose la direction "Il se veut être un acteur de la vie sociale et économique et partie prenante de son environnement. Il a la volonté de communiquer son enthousiasme et son savoir-

faire à son équipe de personnel." En outre, dans sa façon de manager, il a le souci d'une qualité de service et d'une ambiance agréable, il a donc à sensibiliser ses équipes à la qualité du cadre et de l'accueil des clients.

Le directeur a aussi son autonomie de gestion puisque le contrôle est informatisé et décentralisé à l'échelon de chaque unité.

## 2. *L'entreprise, son produit et son évolution*

Il s'agit donc pour l'entreprise V de fabriquer des repas afin d'assurer un service de restauration midi et soir ainsi que l'après-midi au salon de thé et ceci sept jours sur sept. Puisqu'il s'agit essentiellement de cuisine d'assemblage, les produits alimentaires de base, plats préparés et pré-cuisinés sous-vide, proviennent d'une usine qui appartient au groupe et qui réalise 25 % de la part du marché vente en restauration et dans la grande distribution.

Deux types de production existent : en série pour garnir les buffets et à la commande, selon chaque client. Ce style de restauration correspond à un nouveau besoin de société. De plus en plus d'hommes et de femmes travaillent loin de leur domicile et prennent leur repas de midi à l'extérieur, et ceci dans un temps de plus en plus restreint.

Deux évolutions importantes s'observent :

- une recherche de plus grande qualité, de plus de variété dans un souci d'équilibre alimentaire vise à apporter aux clients une alimentation qui répond aux exigences diététiques et culturelles de la vie moderne.

- une recherche qui tente à réduire le temps d'attente par une distribution éclatée encore appelée "free-flow" ou "nouveau concept" qui casse les files d'attente par une réorganisation totale du travail et de l'espace : multiplication des buffets, des caisses. Il s'agit donc d'une distribution décalée des plats chauds : stands grillades, plats cuisinés, légumes, crêperie. En outre, la qualité du service dépendra très fort de la qualité de relation existant entre les clients et les distributeurs.

## 3. *L'entreprise et ses emplois*

Le personnel composé d'hôtes et d'hôtesse est essentiellement une main d'oeuvre féminine, sans qualification précise puisqu'il est ensuite formé par l'entreprise à ses méthodes.

Le travail de ces hôtes et hôtesse se répartit en onze postes de travail qui peuvent être regroupés de la façon suivante :

→ Les postes directement au contact des clients :

- caisse
- buffet froid
- buffet glaces - boissons
- buffet chaud
- salle

- Les postes dits de "derrière" :
- fabrication chaud
  - fabrication froid
  - pâtisserie
  - laverie
  - entretien
  - réception

a) *Définition des emplois et articulation entre eux*

Les postes de fabrication chaud, froid, pâtisserie : selon le plan de menus appelé "synoptique", les fabricants remplissent un tableau indiquant les quantités à réaliser pour le service et se mettent ensuite à fabriquer selon une logique d'organisation liée à chacun des postes. Des fiches de procédure sont affichées dans leur espace de travail.

En fabrication froid, il convient de préparer les bols de crudités et ensuite de réaliser des assiettes de hors d'oeuvre par un procédé en série, il en est de même pour la fabrication pâtisserie : cuisson des fonds de tarte et garniture. Cette production s'effectue dans un laps de temps de deux heures.

Pour la fabrication chaude, plusieurs tâches s'enchaînent : décongélation de produits, cuisson de plats et de légumes, préparation de sauces.

Les tâches des autres postes s'effectuent aussi en deux heures. Il s'agit du montage du buffet froid, en lien direct avec la fabrication et qui a comme but de présenter et de mettre en valeur les réalisations. On procède également à la mise en place du buffet chaud, de la grillade, de la crêperie, du buffet glaces - boissons. En poste salle, on fait le nettoyage, la mise en place des tables et on prépare le stand de sauces froides.

En ce qui concerne la caisse, la première tâche est de rentrer dans l'ordinateur le nombre de plats prêts à être vendus et de les coder, opération visant à préparer les caisses qui seront ensuite utilisées pendant le service.

Le poste de réception des marchandises est relativement indépendant des autres secteurs sauf s'il y a erreur de commande ou rupture de stock.

Le poste entretien est lui aussi indépendant des autres sauf en cas de panne-machine.

Le poste laverie ne fonctionne que lorsque les services du midi et du soir ont débuté.

Chaque hôte ou hôtesse occupe différents postes dans la journée selon une trame horaire qui dépend d'une organisation liée à la nature de l'Entreprise :

- de 9 h à 11 h : les préparations d'ouverture ;
- de 11 h à 14 h 30 : Service clients (par roulement, le personnel a une demi heure pour prendre son repas, sur place, entre 11 h et 12 h) ;
- de 14 h 30 à 15 h 30 : rangement et préparation pour le lendemain ;
- pour le soir, le même schéma se reproduit de 16 h à 18 h, de 18 h à 21 h, de 21 h à 23 h, 23 h 30.

Des postes s'articulent entre eux, ce sont d'une part :

- fabrication froid } montage buffet
  - fabrication pâtisserie }
- d'autre part, pendant le service :
- fabrication chaud / buffet chaud,
  - caisse / fabrication chaud,
  - salle et laverie en aller et retour,
  - fabrication froid, pâtisserie / buffet froid.

Chaque service est assuré par un responsable qui contrôle l'organisation et qui renforce certains postes si besoin est, en modifiant le nombre de personnes affectées.

### *b) Les savoirs requis pour occuper ces emplois*

Ce n'est pas en terme de savoirs que les responsables s'expriment mais en terme de motivations et de capacités à évoluer... Aucun diplôme n'est demandé pour se présenter à ces postes. Bien évidemment si deux personnes de profil identique sont recrutées, celle qui a un niveau initial plus élevé sera prise en priorité.

Puisque la formation aux métiers est assurée par l'entreprise, ce sont donc quelques compétences qui seront décelées chez la personne lors des entretiens d'embauche : l'on veillera tout particulièrement à la qualité de présentation de la personne, à sa manière de s'exprimer et à son amabilité. On lui fera réaliser un test mettant en évidence une capacité de raisonnement logique, le facteur temps lié à la réalisation de ce test peut parfois révéler des aptitudes à se maîtriser ou à l'inverse la tendance à la panique.

Certains postes tels que l'entretien, la réception, la caisse, demandent eux des connaissances de base (connaissances techniques, électricité, connaissance en gestion).

La polyvalence mise en place par l'entreprise s'avère être une nécessité mais présente également beaucoup d'avantages.

Du point de vue de l'entreprise, il est certes plus intéressant d'avoir des salariés compétents sur plusieurs métiers. A cause d'un personnel essentiellement féminin, il existe un taux d'absentéisme assez important (congés maternité, enfants malades...). Il est donc plus facile de pallier cette difficulté par le remplacement de l'un ou l'autre salarié absent, de la même manière, la gestion des congés payés s'en trouve améliorée.

Du point de vue des salariés, la polyvalence contribue à éliminer le phénomène de "ras-le-bol" présent lorsque l'on reste bloqué dans un seul poste.

#### 4. L'entreprise et sa politique de formation

##### a) Un plan de formation pour les cadres

2/3 de l'effectif est recruté à l'extérieur pour entrer ensuite en école d'entreprise, où l'on devient directeur en trois ans. Les candidats sont recrutés à BAC + 2 avec le profil suivant : goût du commerce, de la restauration, esprit de terrain (sens du contact, capacité à gérer, animer un groupe...), goût pour la mobilité.

1/3 de ces postes est réservé à la promotion interne.

##### b) Une politique de polyvalence encore appelée "Système d'Appréciation des Performances" a quatre axes principaux :

- l'adaptation au poste ;
- le développement personnel ;
- la gestion prévisionnelle des métiers ;
- la politique de rémunération.

##### c) Une stratégie de recrutement

Une personne recrutée passe d'abord par une phase d'intégration qui dure de un à deux mois. Durant cette période, la personne est amenée à découvrir l'entreprise, ainsi que tous les métiers. Un petit plan de formation lui est proposé.

Cette première étape est évaluée de la manière suivante : auto-évaluation et confrontation, lors d'un entretien avec le directeur de l'unité. Une fiche d'intégration est alors remise à la personne ainsi qu'une fiche bases métier<sup>1</sup> décrivant la mission et les fonctions du poste à assurer. Lorsque les résultats sont positifs, la personne passe au niveau 1 de la grille.

---

1 Fiches bases métier : Elaborées par la direction de la gestion prévisionnelle des emplois, les fiches bases métier permettent au salarié de prendre connaissance de la mission et des tâches à effectuer ainsi que d'en faire personnellement leur propre diagnostic.

Chaque fiche est constituée de la manière suivante :

- La partie gauche est la partie descriptive du métier :

. Le nom du métier

. La mission confiée : ex : Inviter chaque client à choisir son menu

. Les règles générales : ex : Tenue, hygiène, sécurité...

. Le descriptif chronologique des tâches et les responsabilités qui en incombent.

- La partie droite est la partie diagnostic :

Au regard de l'ensemble du descriptif, le salarié a à s'évaluer, en répondant "oui" ou "non" et ceci sur plusieurs jours.

#### *d) Des étapes de formation individualisées*

Une à deux fois par an la personne passe un entretien avec l'encadrement. Le salarié a en sa possession une grille d'appréciation de son métier qu'il a à remplir avant de rencontrer les responsables. L'encadrement apprécie également les compétences de la personne : l'entretien porte donc sur la confrontation des résultats et un degré de compétence lui est attribué : "débute", "occupe", "maîtrise", "domine". C'est seulement à partir du 3e degré ("maîtrise") que la personne peut apprendre un autre métier.

#### *e) Une politique de rémunération*

Selon le nombre de métiers maîtrisés, la personne se situe dans une grille allant de 1 à 6. Dans chaque niveau, deux taux d'horaires sont proposés, un taux minimum et un taux maximum. Chaque responsable d'unité est autonome dans ses choix. Le taux horaire attribué à tel ou tel salarié dépendra donc de plusieurs facteurs :

- la polyvalence, c'est-à-dire le nombre de métiers maîtrisés ;
- la difficulté ou le niveau de responsabilités du ou des métiers (ex : caisse) ;
- le comportemental : vis-à-vis du client (sens commercial), vis-à-vis des collègues (sens du travail en équipe).

Depuis la mise en place de la polyvalence, le facteur ancienneté n'est plus pris en compte. Pour avoir un plan de carrière, il est donc nécessaire de s'inscrire dans la polyvalence.

#### *f) Le développement personnel*

Il est pris en compte par l'entreprise dans le sens où un niveau de responsabilité plus important est demandé au salarié. Cela se traduit par l'autonomie du salarié dans son poste de travail et la prise d'initiative. Il est aussi souhaité qu'il s'intéresse à la vie de l'entreprise.

La conception actuelle de la polyvalence va, vraisemblablement, disparaître d'ici quelques années. L'on profile deux secteurs plus spécialisés :

- le secteur de la production qui regroupera les métiers de fabrication en cuisine, et la laverie ;
- Le secteur commercial qui rassemblera les métiers directement en lien avec la clientèle.

C'est à peu près 8 % de la masse salariale qui sont consacrés à la formation. Les responsables ont conscience que cette somme est fortement investie dans l'école d'entreprise et la formation des cadres et qu'un effort important est à faire en direction des hôtes et hôtesse.

S'inscrivant dans une logique de promotion des individus, des responsables de l'entreprise ont conscience qu'un nombre important de salariés (environ 80 %) présentent des difficultés en expression écrite. Ceci est à la

fois un obstacle à leur développement personnel et à celui de l'entreprise. Ces personnes conscientes de leur difficulté ont des blocages (sentiment de ridicule) qui les empêchent de progresser, d'autant plus que les formations métièrs dans le cadre de la polyvalence ne prennent en compte que des apprentissages de types pratiques... Aucun recours à l'écrit n'existe, que ce soit dans la formation ou dans la situation de travail. Lorsqu'il est formé, le salarié met en oeuvre ses capacités d'observation et de mémorisation... d'autant plus qu'il aura à sa disposition, dans son espace de travail, des fiches qu'il pourra consulter en cas de besoin. Or les responsables ont la volonté qu'un tiers de leurs employés puissent rejoindre l'école d'entreprise.

## 5. *Caractéristiques des unités enquêtées*

Les deux unités concernées par la recherche sont à peu près identiques, elles figurent parmi les plus anciennes et ont une capacité d'environ 300 places assises.

L'une sert aux environs de 9 à 10 000 repas/semaine alors que l'autre se situe entre 8 et 9000 repas/semaine.

### a) *L'unité R*

- Le personnel : un directeur assisté de trois adjoints dont une femme responsable de la gestion alimentaire, un responsable de la gestion des ressources humaines, un responsable de la gestion de la maintenance technique. Le personnel, principalement féminin, comprend 64 salariés ayant pour la plupart des contrats à temps partiel de 30 h ou 35 h avec un horaire variable réparti dans la semaine.

- Les niveaux de qualification se répartissent de la façon suivante :

- 50 % des personnes n'ont aucun diplôme et ont eu une scolarité jusque 14 - 16 ans. Ce sont en général les personnes qui ont le plus d'ancienneté ;
- 30 % ont un niveau BEPC - CAP - BEP ;
- 10 % du niveau BEPC jusqu'au niveau BAC. Il est à noter que cette tranche est en augmentation ;
- 10 % BAC et plus.

On y retrouve les étudiants qui travaillent le week-end et quelquefois le soir.

Le nombre d'heures de service distribué par le personnel représente 1300 h sur une semaine. Sur cette masse, 30 h sont consacrées à la formation (formation métier, réunion de secteurs) soit environ 4 % du temps global.

Il est à souligner que cela représente une expérience de formation<sup>2</sup> de 24 h/par an/par salarié. Elle est de 4 h/an/salarié pour le personnel de la branche (hôtels, cafés, restaurants).

---

2 Espérance de formation : rapport entre le nombre total d'heures de formation/année et le nombre total de salariés.

## *b) L'unité S*

Il existe la même structure de direction soit 4 personnes. Le personnel est composé de 52 hôtes et hôtesse (10 hommes, 42 femmes) qui ont les mêmes types de contrats et la même répartition de qualifications.

Dans l'unité S, le nombre d'heures de formation n'a pas été précisé.

L'organisation de l'espace est différente dans les deux unités. L'unité R, ayant adopté le "nouveau concept", a trois caisses et plusieurs buffets de distribution de plats. L'unité S, de structure plus ancienne, ne fonctionne qu'avec une seule rampe.

## *c) Des points communs*

L'ambiance générale sympathique régnant dans ces deux unités semble identique, quelques exemples peuvent en témoigner : lorsque les salariés arrivent le matin, ils prennent un petit café avant de regagner leur poste de travail, les responsables serrent la main aux personnes, les appellent par leur prénom et s'intéressent à elles ; pendant le repas du midi, ils mangent ensemble. Cela ne fait qu'illustrer un type de rapport social aux individus, ces derniers sont considérés comme acteurs et participants actifs d'un projet d'entreprise.

L'espace de travail (cuisine-laverie) de l'unité R est petit mais son installation rationnelle le rend fonctionnel. Celui de l'unité S est plus spacieux et les postes de travail sont davantage sectorisés. L'observation des postes de travail pendant la journée met en évidence des rythmes différents, des cadences qui se succèdent selon les postes. Pour chaque service, trois espaces-temps : la phase de préparation, du service, du rangement.

La difficulté essentielle est donc le rythme rapide qui nécessite, chez chacun des salariés, des capacités d'organisation. La rapidité au sein des postes ne fait qu'accroître la tension et l'énerverment. Tension parmi les équipes de travail s'il y a dysfonctionnement dans l'organisation même des tâches à accomplir ou due à des gestes malheureux (un pot de sauce qui tombe dans la cuisine...). Enerverment dû au mécontentement des clients qui se plaignent d'attendre trop longtemps. Même si la prévision existe dans la distribution des plats, comment peut-on savoir, par exemple, qu'à un moment donné du service, les clients vont tous prendre comme légumes des frites... or le temps de cuisson, lui, ne peut pas être accéléré... D'autre part... si l'on en cuit de trop, c'est pure perte, or il faut aussi gérer cela. La tension ajoutée à la fatigue physique provoque chez les salariés des crises de larmes, "on craque". Durant la période d'enquête, cela s'est produit tous les deux ou trois jours. Pour faciliter le bon déroulement du service, un responsable le prend en charge et si besoin est, renforce tel ou tel poste par un changement de salarié.

Différentes réunions sont mises en place et concrétisent la volonté d'associer les salariés à la vie de l'entreprise :



- Chaque jour, la réunion buffet rassemble le personnel juste avant le service. Des informations sont données et chacun a la possibilité de prendre rapidement la parole s'il le souhaite.

- Des réunions de secteur regroupent, si besoin est, les salariés exerçant le même métier pour une réunion de travail.

- Des réunions chaque trimestre informent les salariés sur l'évolution de l'entreprise et le chiffre d'affaire. C'est au cours de cette rencontre que la prime de progrès leur est remise.

- Occasionnellement, des informations et des consignes sont communiquées à l'ensemble du personnel comme par exemple lors du lancement d'une campagne publicitaire.

Dans l'unité R, la vie syndicale est peu active, seules les déléguées du personnel sont présentes aux réunions du comité d'entreprise. Dans l'unité S, davantage de militants syndicaux participent en partenariat à la vie de l'entreprise.

## B. LES DISCOURS DES ACTEURS

### *Quelques caractéristiques de l'échantillon*

L'échantillon des personnes interrogées se compose de 13 personnes (3 hommes, 10 femmes) interrogées dans l'unité A et dans un souci de complémentarité. Cinq autres personnes (femmes) de l'unité B l'ont été aussi.

Les âges extrêmes de cette population sont 18 et 56 ans selon la répartition suivante :

- 6 de 20 à 25 ans
- 3 de 25 à 30 ans
- 2 de 30 à 35 ans
- 3 de 35 à 40 ans
- 2 de 40 à 50 ans
- 2 de 50 à 60 ans

Les situations familiales sont les suivantes : 10 vivent en couple avec ou sans enfant, 4 sont célibataires, 4 vivent seules avec leurs enfants suite à une séparation.

Les années d'ancienneté dans l'entreprise varient de 5 mois à 19 ans 1/2 et vont de pair, bien souvent, avec l'âge des personnes.

L'emploi occupé actuellement est le 3e emploi (10/18), le 1er emploi (4/18), pour trois d'entre eux il s'agit du 2e emploi (7 femmes ont démarré leur vie professionnelle en usine, dans le textile).

Au sein de l'échantillon on retrouve les niveaux scolaires suivants :

- 3 personnes (femmes) ont quitté l'école à 14 ans (une en centre d'apprentissage pendant un an, une en centre ménager pendant trois ans) ;
- 3 ont obtenu le certificat d'études primaires ;
- 3 ont un niveau CAP (un homme et deux femmes) ;

- 1 (femme) a un CAP ;
- 1 (femme) a le BEPC ;
- 2 (un homme, une femme) ont un niveau BEP ;
- 3 (un homme, deux femmes) possèdent un BEP ;
- 2 (femmes) ont un niveau BAC.

L'analyse plus fine des discours émis autour de trois thèmes : le monde vécu du travail, le rapport à la formation et la vision de l'avenir, a permis de classer ces 18 personnes dans trois groupes distincts.

## 1. Les discours des salariés

### **Groupe 1 : des salariés ne se situant plus dans une dynamique d'évolution**

#### a) *Leur trajectoire socio-professionnelle*

Ce groupe est composé de huit personnes (1 homme et 7 femmes) qui ont comme caractéristiques communes l'âge, l'ancienneté et le niveau scolaire. Ce sont les personnes les plus âgées de l'échantillon, elles ont de 37 à 56 ans. Les plus jeunes d'entre elles perçoivent leur âge comme un handicap.

*« Peut-être j'aurais aimé m'occuper d'enfants, oui... j'aurais bien aimé m'occuper d'enfants aussi ... et ça bon ben j'ai 38 ans et maintenant... » Doriane*

Les plus âgées attendent la retraite en espérant pouvoir aller jusqu'au bout.

De fait, on remarque que ces personnes ont le plus d'ancienneté dans l'unité où elles travaillent depuis 7 à 19 ans, trois sont là depuis la création de la cafétéria.

Ces personnes sont celles qui ont le niveau d'études le plus bas, pas de diplômes sauf le certificat d'études primaires (3) et le BEPC (1). Les autres ont quitté l'école à 14 ou 16 ans.

*« Je suis allée à l'école jusque 14 ans et après j'ai arrêté. J'avais été au centre d'apprentissage pour apprendre mon métier, j'ai fait un an, on passe un certificat pour savoir si on est apte question de notre travail et j'ai eu mes qualifications, j'étais bonne mais le reste après... Le certificat d'études je ne l'ai pas, ça... j'aimais pas l'école... » Denise*

Ces personnes, conscientes de leurs difficultés, les ont acceptées, elles ne sont pas vécues comme handicap ni dans la vie professionnelle, ni dans la vie quotidienne.

*« J'ai été trois ans dans un CET comme maçon-plâtrier, malheureusement j'ai loupé mon CAP... Lorsqu'on est jeune, on n'est pas tellement sérieux, j'veux dire, par la suite, on se res-*

*saisit un peu quoi... C'est vrai que tous les conseils qui étaient donnés en classe, beu... étaient vraiment nécessaires... » Gérard*

Pour six personnes sur huit de ce groupe, l'emploi actuel est le troisième emploi. Cinq d'entre elles ont débuté leur vie professionnelle très jeune, 15 ou 16 ans, en usine textile. Ce troisième emploi succède à une période d'inactivité pour élever les enfants, quatre d'entre elles ont été amenées à retravailler suite à un divorce. Pour trois autres, c'est la maladie qui a déterminé ce type d'emploi, essentiellement pour une question d'horaires.

*« Je me suis organisée, du fait que j'avais un enfant handicapé, pour avoir le samedi, parce qu'il allait à l'école, le samedi il était là, donc le samedi j'étais à la maison avec les enfants et je travaillais le dimanche. J'ai jamais eu de difficultés pour avoir les samedis, pour ça j'peux pas dire mais ils sont assez arrangeants ». Antoinette*

#### *b) Le monde vécu du travail*

Bien qu'ayant exercé une polyvalence (7/8), elles ont choisi de n'effectuer qu'un seul métier. Ils s'agit de l'entretien (1), de la salle et la laverie (3), de fabrication (2), de montage buffet (1), de la caisse (1).

En effet, ces personnes n'exercent plus la polyvalence que de façon occasionnelle, elles préfèrent "exceller" dans leur métier. Elles sont d'ailleurs reconnues pour leur compétence par l'entreprise. Les types de reconnaissance sont de nature différente :

- Doriane s'est vue proposer une formation de monitrice, donc une reconnaissance formalisée par l'entreprise.

*« On m'a mis ça de but en blanc, on m'a dit : on vous propose cela, est-ce que vous acceptez. Alors sur le moment, j'ai pensé pourquoi est-ce que j'ai été choisie, pourquoi moi ? A quoi ça allait servir ? Et puis bon, ben on m'a expliqué et j'ai accepté la formation ». Doriane*

- Trois autres personnes ont aussi la fonction de monitrice, sans avoir suivi de formation pour cela.

*« Moi par exemple, je suis formatrice au froid, récemment j'en ai formé une. On connaît notre pratique et je pense que c'est important pour emmener quelqu'un pour savoir les démarches à faire dès le matin... » Evelyne*

- Trois autres encore se voient confier la responsabilité totale de leur secteur et se l'approprient.

*« L'ancienne directrice, elle m'avait mis en salle pour dire de prendre la responsabilité de la salle, elle voulait toujours avoir quelqu'un de un petit peu plus responsable... on n'est pas res-*

*ponsable, comme que j'dirais ça... à compter sur nous ». Josiane*

*« J'aime bien ma salle... heu... je suis attirée à ma salle, on reconnaît nos clients, on leur parle, eux ils nous connaissent ». Denise*

Quant à la nature du travail, la plupart des personnes le considèrent comme fatigant physiquement à cause de la station debout, des déplacements nombreux et des transports de charges lourdes (vaisselle - plateaux...). Cet état s'accompagne de nervosité et de stress dus à la rapidité du travail selon des tranches d'horaires.

*« C'est stressant parce qu'on sait qu'à 11 heures, le buffet, il doit être monté, pas question de ne pas avoir terminé, c'est stressant, il faut aller très vite ». Marie*

*« C'est un travail fatigant, parce que c'est toujours marcher... mais c'est pas marcher, c'est courrir... Y'a pas, il faut courrir, il faut s'dépêcher... voilà ». Josiane*

Pourtant, toute la population de ce groupe vit la relation au travail de façon positive : quatre apprécient l'autonomie et la responsabilité, la prise d'initiatives. Tous aiment leur travail, soit pour le contact avec le client, soit pour le résultat fourni.

*« Ce que je fais ici, ça me plaît bien, une fois que le client est content de ce qu'il a mangé, pour moi, c'est une satisfaction. Comme j'dis souvent, je mets de l'amour dans ce que je fais ». Doriane*

Néanmoins, il existe dans ce groupe une vision hiérarchisée des emplois, des métiers plus qualifiants, des métiers "sanction".

*« Y en a pas beaucoup qui veulent rester en salle alors elles demandent tout de suite pour être ailleurs, je ne sais pas pourquoi. Moi on m'avait mis en laverie pendant 8 jours, j'en ai tombé malade, j'pleurais, alors j'ai été voir le responsable, j'lui ai dit qu'est-ce que j'ai fait ? ... parce que souvent on disait : quand on te met en laverie, c'est parce que t'as fait quelque chose qu'il ne fallait pas donc on te punit ». Denise*

*« J'ai dit : écoute, tu veux du travail, si tu ne veux pas te retrouver en salle... c'est un travail, c'est une qualification la cuisine, on ne met pas n'importe qui en cuisine ». Doriane*

Les situations problématiques dans le travail sont peu nombreuses, elles sont dues à plusieurs facteurs :

- des facteurs personnels : un manque de connaissances théoriques dans deux domaines précis, celui de l'électricité pour la personne assurant l'entretien général des locaux et des machines, celui de l'informatique (saisie de données) pour le poste caisse. Ces personnes arrivent à surmonter leur difficulté en se faisant aider par d'autres.

*« La théorie, disons c'est ce qui me manque, dans le domaine de l'électricité, j'ai pas de diplôme en quelque sorte. Il faut que je replonge un peu dans la théorie, j'ai des amis qui sont capables également ».* Gérard

*« Pendant les vacances, il va quand même falloir que je m'y mette, bon ben j'avais venir 2 - 3 fois avant l'heure, avec une collègue pour me remettre dans le bain... Les jeunes qui ont fait de l'ordinateur à l'école, le premier jour ils avaient compris la théorie... »* Antoinette

- des facteurs collectifs : certaines signalent le manque d'organisation, le mauvais enchaînement de tâches à effectuer lors d'un travail en équipe et résolvent elles-mêmes leur difficultés. Il s'agit surtout de l'équipe en laverie, succession des trois postes : triage des plateaux, entrée machine, sortie machine.

*« C'est surtout la personne qui est en sortie machine, elle ne doit pas bloquer et souvent c'est des personnes qui sont pas habituées, des nouvelles, alors là j leur dis gentiment "tu mets tout sur un caddy, on met tout en place après" ».* Denise

- D'autres signalent le manque de personnel dû soit à l'absentéisme, soit au nombre de clients plus important que prévu.

*« Y avait 500 clients de prévus, donc, il y a eu le personnel pour 500 clients, heu, on a fait 669, y'avait pas le personnel pour 669 clients, donc y'a pas faut se débrouiller, faut maîtriser ».* Doriane

Les relations entre collègues sont jugées bonnes, avec néanmoins des nuances entre anciennes et nouvelles.

*« Toutes les petites jeunes, elles vont commencer à raconter, l'une elle a dit ceci, l'autre elle a dit cela, j'ai dit, moi j'ai une demi heure pour manger, j'veux pas d'comptes, alors j'mange avec ma copine, ou toute seule ».* Josiane

L'entraide existe mais pas avec tous, cela dépend des équipes de travail, des relations affinitaires et des horaires de travail.

*« Y en a peut-être une ou deux à part, le soir comme en plonge, on finit toujours les derniers ben tout le monde arrive et tout le monde s'entraide ».* Denise

Les relations avec les responsables, elles sont faciles et décrites en terme de confiance réciproque.

*« Y'a une confiance mutuelle avec les responsables et pour l'instant ça se passe bien quoi ».* Gérard

Dans l'expression des savoirs nécessaires à l'exercice des métiers, tous s'accordent à reconnaître qu'il faut "être commercial" et donc avoir de bonnes

relations avec les clients, d'où certaines qualités d'accueil, l'amabilité, le sourire, avoir une certaine éducation, le sens du respect des autres et une présentation personnelle de qualité.

*« La propreté tout de même, avoir quand même le sourire, ne pas répondre aux clients parce que... c'est surtout ça, avoir le respect des autres... c'est ce qui joue beaucoup, parce que si le personnel y serait dégoûtant et pas agréable ça ferait beaucoup de... de rupture d'un côté comme de l'autre ».* Denise

Des personnes (6/8) n'estiment pas nécessaire d'avoir des connaissances particulières et des diplômes. Elles n'ont pas recours à l'écrit dans leur situation de travail donc les difficultés rencontrées en ce domaine chez certaines ne sont pas vécues comme invalidantes.

Il est cependant souligné qu'il faut savoir lire et compter.

*« Quand on sait lire une procédure d'un produit, à ce moment là on comprend tout ».* Evelyne

*« Il faut savoir compter, parce que pour rendre la monnaie... c'est vrai qu'au début quand on arrive en caisse, le plus difficile pour les nouvelles c'est les tickets restaurants. Quand on a l'habitude, c'est tout on s'affole pas, c'est ça le plus dur, il faut savoir compter ».* Antoinette

*« J'avais vous dire une chose, pour travailler ici, faut pas avoir un diplôme de mathématiques... J'arrive pas tellement à bien tourner mes lettres, j'ai eu la chance quand je suis rentrée, ici il y a 9 ans, j'ai pas dû écrire. Si on joue sur la lettre, j'aurais demandé à ma grand-mère de la faire, j'aurais écrite moi-même, mais j'l'aurais pas tournée moi-même. »* Denise

Il est à noter que ces personnes, les plus anciennes dans l'entreprise, perçoivent peu de changements (3/8). Deux sont cependant à souligner. Il s'agit du "nouveau concept" qui a pour conséquence une rapidité accrue pour chaque poste de travail. Aucune analyse n'est faite sur les modifications quant à l'organisation générale du travail et à l'organisation de l'espace. L'autre changement, perçu par la personne ayant le plus d'ancienneté, concerne, suite à un changement de direction, le style de management.

*« Monsieur H, quand il fait son inventaire, il explique tout, il suit ça de près, il nous met au courant de tout, le nombre de clients, le chiffre d'affaire, la moyenne plateau. Moi j'trouve que c'est important, c'est normal qu'on travaille, on s'en donne, on aime bien avoir les résultats... »* Josiane

### c) *Le rapport à la formation*

Parmi la population de ce groupe, quatre personnes ont suivi plusieurs formations en entreprise, soit dans le cadre de la polyvalence existant depuis

longtemps mais non formalisée, soit dans l'approfondissement de leur métier afin d'acquérir plus de qualification, soit dans le cadre du monitoring.

*« J'ai été un peu formé sur le tas... J'ai eu un stage de cinq jours dans le domaine de l'hygiène, un stage de trois jours pour le dépannage des machines. C'est prévu que je fasse encore des stages, beaucoup plus en théorie (électricité). Ça me permettra de mieux... j'veux dire être plus qualifié... quoi ». Gérard*  
*« Il fallait que moi, j'aie une formation pour dire aux gens comment il fallait faire parce que c'est pas... ou quand on connaît le travail, c'est facile de le faire, mais entre connaître et l'expliquer, c'est une chose différente donc je suis partie une semaine en Centrale ». Doriane*

Les quatre autres se sont exclusivement formées sur le tas. Ces différents parcours de formation mettent donc en évidence des représentations différentes. Ne connaissant que la formation sur le tas, celle-ci est considérée comme la seule valable et efficace, même si les débuts dans le poste de travail ont été difficiles et laborieux, parce que l'on a appris en faisant, parce que l'on a dû se débrouiller seul et que l'on a réussi.

*« Y'a très peu de monitrices qui sont formées ici, moi ça ne m'intéresse pas d'aller une semaine en stage là-bas, parce que c'est un truc qu'on fait comme ça, mais c'est pas compliqué, on n'a pas besoin de faire un stage pour former ». Marie*

L'image dévalorisée de l'école à cause de situations d'échec vécues ne fait qu'accroître pour certaines, cette perception.

*« Non, rien qu'à l'idée de devoir retourner à l'école, non, déjà quand je veux écrire, j'commence à écrire, alors j'écris bien et puis après, je m'énerve... ah, oui rien qu'à... » Denise*

Cependant, chez ces mêmes personnes, les discours sur la formation sont contradictoires, si l'on pense que la formation est inutile pour soi, par contre elle est indispensable pour les autres.

*« Maintenant, on forme... y'a quatre ans, on me l'a montré deux, trois fois, au début j'ai fait ce que je pouvais, y'a du monitoring comme on l'appelle, heureusement ». Marie*

La formation est rarement envisagée dans une dynamique d'évolution personnelle. La seule référence est la formation métier, lorsque le métier est totalement maîtrisé, lorsque les savoirs pratiques sont acquis, lorsque le métier n'évolue pas, à quoi servirait une formation ?

La formation de type général n'a jamais été évoquée. La nature des apprentissages est surtout caractérisée en terme de savoir faire et de savoirs procéduraux<sup>3</sup>, l'organisation, donc l'enchaînement de tâches étant les élé-

3 Savoirs procéduraux : Ils portent "sur les façons de faire, les modalités d'agencement des procédures, les manières dont elles fonctionnent." Malglaive G., 1990. Ces savoirs procéduraux nécessitent la mise en oeuvre d'un savoir fondé sur la logique. Par exemple, dans le poste fabrication pâtisserie, fa-

ments essentiels indispensables à l'exercice des métiers et cela s'acquiert en faisant. Dans la plupart des postes (salle, laverie, fabrication, buffet), les savoirs à maîtriser sont essentiellement des savoirs pratiques qui s'acquièrent au poste de travail. Le salarié est amené à faire des tâches répétitives comme par exemple : fabriquer 12 petites assiettes "d'oeufs macédoine". Cependant l'on fera appel à son imagination pour la disposition et la mise en valeur des aliments dans l'assiette. Savoir lire est important pour prendre le bon sachet en tenant compte de la date de péremption, pour connaître les grammages... etc. Dans ces mêmes postes, l'écrit n'est pas ressenti comme nécessaire puisqu'on ne l'utilise pas. Seules trois personnes s'expriment en terme de savoirs théoriques et citent l'électricité et l'informatique en référence à leur métier.

Pour le poste entretien, l'entreprise a la volonté de former ses techniciens de maintenance afin de ne plus avoir recours à d'autres entreprises et donc de limiter sa sous-traitance. Il est bien évident que les savoirs en électricité devront donc être plus importants. Si, avant, les simples bases en électricité : changement de fusibles, réparation de prises... étaient nécessaires, il faudra maintenant comprendre le fonctionnement des circuits électriques d'une machine, déceler les pannes et avoir la capacité de réparer. Pour l'informatique, il s'agit essentiellement de s'approprier les mécanismes quant à la saisie de données.

D'une façon générale, la formation est peu envisagée.

#### d) *Vision de l'avenir*

Pour la totalité de la population de ce groupe, l'avenir professionnel est de continuer ce que l'on fait... jusque la retraite parce qu'à l'âge que l'on a, on ne change plus, on ne veut plus avoir de souci et prendre d'autres responsabilités.

*« Moi, j'veux plus me compliquer la vie maintenant, c'est pas la peine... ça fait 17 ans que je suis là, je trouve que ça n'a pas évolué, quoi, mais moi non plus dans le fond, je suis restée aussi... J'sais pas si je travaillerai jusque la retraite, pour maintenant je laisse couler, on verra bien... »* Antoinette

Les personnes ne voient pas leur avenir menacé, elles sont conscientes que l'entreprise leur offre une sécurité d'emploi.

*« Il y a de moins en moins de travail par ici, il faut être réaliste... Y'a pas de chômage ici, ça risque pas, c'est le genre de truc qui marche, c'est pour ça qu'on reste tous, parce qu'on a quand même la sécurité du travail ».* Marie

Cependant, certaines craignent l'avenir et se demandent si elles auront toujours la force de continuer.

---

briquer une tartelette aux fraises est en soi une procédure, réaliser l'ensemble des pâtisseries nécessaires au buffet nécessite d'agencer différentes procédures, cuire les fonds de tarte en premier lieu, puis fabriquer les crèmes, ensuite garnir, ... etc.



*« J'avais essayer de travailler le plus longtemps possible, si j'ai la force de continuer un peu, je continuerai mais si je ne peux plus... » Lucile*

Parmi toutes les personnes de ce groupe, Evelyne a comme projet d'avenir de recommencer une formation métier (caisse), formation qu'elle avait déjà suivie mais sans succès, n'ayant pas compris le pourquoi de son échec ; elle y voit une solution d'avenir.

*« J'ai fait un essai de formation de 15 jours et j'ai pas réussi, alors ça m'embête un peu, parce que j'ne suis pas plus bête qu'une autre. J'trouve que c'est un peu plus relax que par rapport à ce que je fais. J'ai quand même une paire de berges, alors ça me détendrait un peu, il faut que je sache, j'voudrais savoir ». Evelyne*

Les salariés de ce groupe, les plus âgés, les plus anciens dans l'entreprise, ont exercé plusieurs métiers mais souhaitent maintenant n'occuper qu'un seul poste. Performants, ils sont valorisés et reconnus par les responsables pour leurs compétences. Passionnés par leur poste de travail, ils donnent des conseils aux nouveaux et forment leurs collègues. S'étant pour la plupart formés sur le tas, ils estiment que la seule formation valable est celle-là. Tous envisagent leur avenir en restant dans un poste de travail et attendent leur retraite, ils se vivent trop vieux et n'ayant plus les capacités d'évoluer.

### ***Groupe 2 : des salariés s'inscrivant dans la politique de polyvalence de l'entreprise pour l'acquisition de qualifications supérieures.***

#### ***a) Leur trajectoire socio-professionnelle***

La population de ce groupe se compose de six jeunes femmes âgées de 18 à 21 ans (5/6), une ayant 31 ans. La moitié du groupe a une ancienneté inférieure à 7 mois, pour les autres elle varie de un à quatre ans. Le niveau d'études est pour certaines légèrement supérieur à celui du groupe précédent : niveau CAP ou BEP, une a un BEP, une autre le niveau BAC. Quatre sont célibataires ; en recherche d'indépendance, elles sont obligées de travailler :

*« J'ai quitté l'école l'an dernier, j'avais fait un Bac A2, je l'ai pas eu et là j'ai un appartement ». Dorothee*

*« J'ai fait une année de CAP habillement, j'avais demandé cuisine mais y'avait plus de place dans les écoles, je suis rentrée ici, en contrat à 16 ans, j'dois travailler parce que j'ai mon copain qui a été licencié ». Line*

Ces difficultés sont perçues comme passagères et les personnes ne vivent pas ces situations comme dramatiques. Le temps hors travail leur permet d'avoir des activités de loisirs (promenade - tennis...). Pour les couples, c'est la vie familiale qui compte.

## b) *Le monde vécu du travail*

Toutes caractérisent leur métier de la même façon que le groupe précédent, c'est-à-dire fatigant physiquement et stressant à cause de la rapidité demandée.

Leur travail est décrit comme contraignant à cause des horaires et du rythme qui ne permet pas toujours une vie de famille.

*« Pour moi, c'est pas pénible, celles qui sont mariées et qui ont des enfants, si le soir leur mari finit à 5 heures et qu'elle, elle reprenne à 6 heures... Le problème, c'est pour les femmes mariées, après y'a des problèmes dans le ménage, vis-à-vis du travail ». Noëlle*

Cependant, le rythme décalé des horaires de travail est perçu comme un avantage par les célibataires.

*« Ben disons, c'est l'avantage qu'on a sur les autres personnes, c'est que l'on a des jours de repos dans la semaine, donc si on a envie de faire des courses, bon ben, c'est pratique ». Anita*  
*« Moi le samedi ça ne me dérange pas de travailler, moi j'aime bien aussi avoir un jour dans la semaine ». Dorotheé*

L'autonomie dans le travail est réelle et les personnes n'hésitent pas à prendre des initiatives qui sont d'ailleurs souvent les bienvenues (4/6).

*« C'est vrai qu'il faut quand même aller de l'avant, faut pas attendre qu'on nous dise c'est comme ça... c'est vrai que si on regarde bêtement, faut pas attendre que ça se passe ». Anita*  
*« Au niveau des jetés, quand on voit qu'un produit n'est plus tellement présentable, c'est à vous de juger ». Dorotheé*

Les deux autres personnes du groupe, venant d'être embauchées, n'exerçant que des métiers où la prise d'initiative est restreinte (salle .. laverie), ne s'expriment pas à ce sujet.

La quasi-totalité des personnes aiment ce qu'elles font et exercent la polyvalence (5/6).

*« Je fais la fabrication froid, la laverie, la salle, les glaces, des fois j'prends un peu la cuisine, j'aime bien, parce que finalement quand on fait de la salle, c'est répétitif... quand on fait ses entrées et que l'on a fini, après on regarde son buffet et on a vraiment l'impression qu'on a fait quelque chose pendant deux heures ». Dorotheé*  
*« J'voudrais pousser la polyvalence au maximum, ça évite la monotonie ». Anita*

L'ambiance de travail est bonne, des problèmes relationnels entre collègues, lorsqu'ils existent, se résolvent facilement (4/6).

*« En général, ça se passe bien, y'a toujours des petits problèmes, c'est inévitable mais y'a une bonne ambiance et tout le monde s'aide ».* Noëlle

Cependant, certaines regrettent que la vie relationnelle entre collègues se limite aux relations de travail, mais souvent les projets proposés par le Comité d'Entreprise comme un voyage d'une journée, une soirée spectacle, n'arrivent pas à terme faute d'accord entre toutes.

Les relations avec les responsables sont qualifiées de simples et chaleureuses, et sont appréciées par la plupart.

*« Y'a travail et rigolade, on s'dit bonjour, Mr H serre la main, disons que c'est pas froid, tout le monde mange ensemble, même les responsables mangent avec nous, ils parlent avec nous, ils rigolent avec nous ».*

Parce que ce style de relation existe, la fonction "contrôle" du responsable est acceptée facilement. Dans certains cas, elle fait défaut et c'est regretté.

*« Ils sont là pour critiquer, si on a fait quelque chose qui était pas bien, c'est normal qu'ils viennent nous trouver ».* Noëlle

*« Quelquefois, ils sont enfermés dans le bureau et puis on les voit pas du tout pendant le service, si il arrive un petit problème... Il n'y a jamais une réunion sociale pour dire ce qu'on a envie de dire et ce qui va pas ».* Anita

Ce groupe rencontre peu de difficultés dans la situation de travail, là encore il sera souligné le problème majeur de la rapidité surtout lorsqu'il y a un manque de personnel dû à un absentéisme important, ou encore à cause d'une insatisfaction à l'égard du poste occupé.

*« En général, c'est derrière que ça se déroule pas toujours bien... quand c'est prévu deux personnes et qu'il en manque une, la personne doit faire toute seule, c'est pas possible, on est un peu agacée puis ça se passe mal, et ça arrive souvent ».*

Anita

*« Comme moi en salle, je peux pas dire que je suis rapide, j'aime pas et moi quand j'aime pas, faut pas me bousculer, quelquefois c'est dur de sourire, y'a des clients, ils sont infernales, quand j'vois les autres dans les autres secteurs, je les envie... »* Régine

Une des fonctions de son poste de travail étant la gestion des pertes et des produits, il n'est pas toujours facile pour Dorothee d'assumer cette responsabilité.

*« Ce qui est plus dur, c'est de prendre la décision et une fois qu'on l'a fait, c'est... faut pas s'dire : j'espère que j'ai pas mal fait ou quelque chose comme ça ».* Dorothee

Les savoirs requis pour exercer ces métiers ne sont pas exprimés en terme de connaissances mais de compétences.

*« Faut rien savoir en fait... si il faut être commercial, il faut être dynamique, faut avoir du goût... parce qu'en fait c'est de la cuisine, c'est pas un boulot très instructif... » Catherine*

*« Il faut de l'hygiène surtout, faut pas être bordélique, avoir des idées aussi un peu de temps en temps... sinon le reste ». Doro-thée*

*« Quand on arrive, il ne demande pas si on a tel ou tel diplôme, qu'ailleurs c'est beaucoup le cas, donc ici, il ne demande pas le niveau, jusqu'à quel âge on a été à l'école, on fait un essai et puis il nous juge sur nos compétences, mais pas sur notre niveau ». Anita*

La personne ayant des lacunes en expression écrite et en orthographe ne rencontre pas de problème dans la situation de travail puisqu'elle n'a qu'à inscrire des quantités sur un tableau. Dans sa vie quotidienne, elle a recours à des personnes qui peuvent l'aider.

*« Pour faire des curriculum vitae, j'la contacte alors y'a pas de problème, au niveau de l'écriture, des fautes d'orthographe, ça va, j'suis aidée ». Line*

### c) *Le rapport à la formation*

Avides de connaître tous les métiers, les personnes sont très demandeuses de formation. Quatre d'entre elles ont déjà suivi plusieurs formations, par le biais du monitoring, d'une durée de 3 à 15 jours.

*« Pour connaître tous les métiers, il faut une formation, ici y'a des tonnes de possibilités, après, ça dépend des responsables ». Catherine*

Catherine s'exprime aussi sur le sérieux de la formation et nous fait part de ses exigences.

*« Faire une formation de 15 jours, il faut la faire à fond, c'est pas bien de la faire en trois ou quatre jours. Et puis il faut que la formatrice elle soit compétente aussi, en fait, parce que si elle bâcle son travail, il peut arriver n'importe quoi ». Catherine*

Lorsque la demande de formation n'est pas satisfaite par l'entreprise, Anita use de stratégie.

*« J'ai demandé, on m'a dit oui, ça se fera mais pas pour l'instant, on a encore besoin de vous à tel endroit, j'attends donc... J'en profite quand quelqu'un est en retard dans son travail, j'vais derrière et j'apprends, j'apprends sur le tas, comme*

*ça j'aurai pas besoin de formation, j'veais apprendre moi-même ».*

Noëlle, récemment embauchée, a une attitude plus passive, elle attend que le responsable lui propose la formation, pour l'instant elle essaye de maîtriser les trois postes qu'elle occupe. La formation à la polyvalence est perçue positivement puisqu'elle permet d'acquérir plus de qualification sur un plan personnel.

*« La polyvalence, on monte pas, c'est pas monter, c'est évoluer, c'est pour toi-même, c'est parce que t'as pas envie de rester à la même place et puis c'est toujours intéressant, c'est un travail qui est intéressant et puis plus on apprend, mieux c'est ».* Catherine

Si, pour l'instant, la formation à la polyvalence est une réponse à leur besoin de mobilité, certaines personnes sont conscientes des limites du système.

*« Avant on estimait qu'une personne qui maîtrisait parfaitement un métier avait le droit d'être augmentée... mais maintenant si t'as pas envie d'aller ailleurs, tu ne seras pas augmentée ».* Catherine

*« Le problème c'est que ici, quand on a fait une formation, on a tendance à bloquer dans le poste. C'est un secteur qui se rajoute à un autre, on devrait continuer à tourner, "maintenant vous êtes formés", on vous laisse là pendant six mois, vous ne bougez pas, c'est lassant ».* Anita

#### *d) Vision de l'avenir*

Pour toutes, l'avenir à court terme est de rester dans l'entreprise.

La plupart sont dans l'obligation de travailler et se trouvent bien dans l'entreprise (4/6).

*« J'envisage de continuer ici, j'aime bien, c'est vrai qu'on essaye de se fixer un but, pour monter ».* Catherine

Face à cette situation, c'est donc dans la formation que les personnes s'investissent, puisqu'il est difficile de faire autrement.

Régine, Noëlle et Dorothée n'ont pas pour l'instant de projet d'avenir, elles sont dans une situation d'attente.

*« Si j'arrête de travailler, j'ai plus rien, je ne suis plus chez mes parents, j'ai rien, j'ai pas eu mon bac, arrêter de travailler pour reprendre l'école, je sais pas comment je ferais, là aussi je suis coincée ».* Dorothée

*« Je ne prévois pas de faire autre chose, je laisse venir, bon si un jour je dois quitter ici pour aller autre part, bon ben ça arri-*

*vera. Si je suis faite pour rester ici 20 ans, ben j'resterai 20 ans ».* Noëlle

*« Pour l'instant, y'a rien qui me... je sais qu'un jour ça va faire un déclin et que c'est là que je vais sauter sur l'occasion mais là pour l'instant y'a rien, donc j'attends, j'attends ma formation ».*  
Régine

Cependant, toutes sauf Catherine (la plus âgée du groupe), envisagent de quitter l'entreprise dans un avenir plus lointain.

Pour Line, c'est travailler dans une collectivité, si elle ne trouve pas à reprendre une formation pour avoir un CAP.

Pour Noëlle, ce serait passer le concours d'aide soignante, préparer le Bac F8 et entrer en école d'infirmière.

Régine aimerait entreprendre une formation en informatique et travailler dans un bureau.

Dorothée souhaiterait repasser le Bac et trouver un métier dans sa branche : secrétariat ou bureautique.

Anita aimerait bien changer de branche, et pourquoi pas devenir fleuriste.

Les salariés de ce groupe sont nouveaux dans l'entreprise et leur dynamisme témoigne de leur jeunesse. S'inscrivant dans la politique de polyvalence, ils souhaitent acquérir plus de qualification. Ils sont donc demandeurs et utilisateurs de formation et exigeants vis-à-vis de la qualité de celle-ci. Ils voient dans cette démarche un intérêt personnel plutôt que financier. Leur avenir à court terme est donc la polyvalence, à long terme ils envisagent plutôt de quitter l'entreprise car la voie de la promotion ne leur est pas ouverte, c'est ce qu'ils pensent.

### ***Groupe 3 : des salariés bloqués dans leur évolution***

#### ***a) Leur trajectoire socio-professionnelle***

Dans ce dernier groupe, l'on retrouve deux hommes et deux femmes qui se situent sur le plan de l'âge entre les groupes 1 et 2, ils ont en effet 23, 27 (2) et 26 ans.

Leur ancienneté varie de quatre à sept ans, ils font partie des plus qualifiés : 1 niveau Bac, 1 niveau BEP, 1 BEP obtenu, 1 diplôme en cuisine équivalent à un BEP. Ce sont tous des couples mariés avec enfant. En dehors du travail, ils tiennent à une qualité de vie de famille, les activités de loisirs sont rares.

*« Quand je rentre chez moi, j'suis content de retrouver ma petite fille, ma femme. Quand on a des jours de repos, et ben il faut aller faire les courses ».* Eric

Les deux hommes ont débuté leur vie professionnelle dans l'entreprise en travaillant le week-end lorsqu'ils étaient scolarisés, l'un d'entre eux a un contrat de 39 h, l'autre de 30 h.

*« J'travaillais un week-end, intérim week-end à ce moment là, j' préparais un BEP comptable et j'ai arrêté en fin d'année quoi, sans l'avoir alors j'ai continué ici ».* Eric

Pour les deux filles, l'emploi actuel est un troisième emploi, toutes deux avaient fait un stage, l'une en secrétariat, l'autre en comptabilité informatique. Toutes deux, par malchance, n'ont pu rester dans leur spécialité.

*« J'ai fait un stage en entreprise et puis après, j'ai travaillé ici pendant les vacances et puis on m'a proposé de me garder. Comme j'allais me marier, j'ai accepté. Une semaine après j'ai reçu une proposition de secrétaire opératrice de saisie... J'ai fait le mauvais choix ».* Laëtitia

*« J'avais fait un stage de six mois, c'était un SIVP, secrétaire commerciale, normalement après, je devais être embauchée, mais après, c'est là, j'ai eu des graves problèmes de santé... ils ont dit on peut pas la garder ».* Dominique

#### b) *Le monde vécu du travail*

Tous sont très polyvalents et connaissent tous les métiers, certains ont même effectué des tâches de gestion (3/4).

*« Mon travail à moi il est assez polyvalent dans la société, je fais de la cuisine, du froid, de la fabrication froid, commandes, réception de marchandises et frais généraux ».* Vincent

Pour eux, la polyvalence casse la routine mais cependant ils en voient très vite les limites.

*« Avant on avait plus de rotation, maintenant qu'on nous donne des formations, on est tout le temps au même poste, en fait ça devient rengaine... La polyvalence, c'est pas pour nous satisfaire nous, c'est pour leur besoin à eux et c'est ce qu'ils nous répètent, "on forme les gens pour notre besoin", c'est pas pour nous satisfaire ».* Dominique

Le travail est considéré aussi comme fatigant et surtout stressant.

*« Ce matin, je me suis occupé de la réception des frais généraux, y'a beaucoup de boulot, mais c'est pas pareil, c'est plus tranquille, c'est moins stressant, on n'est pas toujours au contact des clients et puis y'a pas la rapidité comme quand on est en cuisine ».* Eric

Selon Dominique, le "nouveau concept" n'a fait qu'accroître la pénibilité du travail.

*« C'est surtout les "à-côtés" qui sont stressants. C'est la grosse déprime en ce moment, on n'en peut plus, c'est trop dur, ils exi-*

*gent de plus en plus de nous... l'ancien système c'était moins rapide ». Dominique*

Tous sont unanimes pour dire qu'ils sont autonomes dans leur poste de travail quant à son organisation et à la prise d'initiative.

*« Quand je reçois les marchandises si y'a des choses anormales, dans ce cas là c'est moi qui réagit seul, je téléphone au fournisseur pour tel problème et pour envisager telle solution ». Vincent*

*« On est à deux en cuisine, on s'débrouille à deux, on n'a pas de poste vraiment fixe dans la cuisine, on est à deux, pour faire ce qu'on nous demande, on se répartit le travail ». Eric*

Certains métiers nécessitent des savoirs spécifiques comme la gestion.

*« C'est avec la responsable cuisine que je travaille, parce que bon, gérer tout seul c'est pas évident, vaut mieux deux yeux qu'un ». Vincent*

Des qualités de logique et d'organisation sont indispensables pour beaucoup de métiers. Celles-ci reposent sur un savoir fondé sur le raisonnement. Cela nécessite donc des capacités à appréhender une situation dans sa globalité, à savoir la décomposer et à agencer les différentes étapes de travail de façon à reconstituer l'ensemble du processus de fabrication.

*« Dans les secteurs de fabrication, il faut quand même avoir un peu de logique... comme là, dernièrement, il voulait former une personne en pâtisserie, mais elle était d'une logique incroyable cette fille là, elle était pas logique du tout, c'était pas quelqu'un qui pouvait aller en pâtisserie ». Dominique*

Des qualités telles que l'adaptation au client, la maîtrise de soi sont citées par tous et posent quelques difficultés dans le travail.

*« Il faut retenir son caractère parce que des fois, on a un petit caractère à piquer les gens, quand il y a un client qui vient et qui commence à rouspéter, il faut se dire que c'est lui qui a raison, c'est ça qui est un peu plus compliqué ». Eric*

Le travail exercé par chaque personne de ce groupe ne répond plus à leurs aspirations personnelles.

*« J'veux dire à force de voir tel ou tel métier, bon celui là on le connaît bien, donc on apprend autre chose et ainsi de suite... après il arrive un moment donné, on sait tout, la majorité quoi, donc à partir de là, on se sent un peu capable de faire autre chose ». Vincent*

Certains l'analysent par la venue de nouveaux responsables.

*« Notre ancienne directrice, elle essayait de nous responsabiliser... y'avait des pourcentages à faire, ça nous plaisait, elle es-*



*sayait de nous intéresser, on était vraiment dans l'entreprise que là, il ne veut pas donner la responsabilité à une employée, en fait ils nous dévalorisent ».*

Le changement de responsable, lié à la mise en place du nouveau système, semble avoir dégradé le climat relationnel qui existait précédemment et l'on remarque un désengagement des salariés.

*« J'ai déjà vu des réunions, c'était mort et dès qu'on disait quelque chose : oh tais toi, tu vois pas, y'a déjà 1/2 heure de passée... » Eric*

*« Le nouveau système a tout changé... On avait un buffet tout du long, on était tous ensemble. Maintenant, on a moins de contact, on s'aide moins... Je pense que c'est la nouvelle direction qui le veut... les gens un peu à la fois se détachent, on fait son boulot et puis on s'en va ».* Dominique

C'est encore Dominique qui s'exprime sur la relation avec les responsables et qui revendique, au travers de son discours, une reconnaissance.

*« Y'a eu des nouveaux responsables qui connaissaient vraiment pas le métier, qui arrivaient, "on va tout abattre, vous ne savez rien, ou n'avez rien le droit de dire", pourtant on est ancienne, on est là pour travailler, on voulait les aider mais ils l'ont mal pris, ils ne voulaient pas se faire rabaisser par des employés ».*  
Dominique

### c) *Le rapport à la formation*

Formation sur le tas, formation par le biais du monitoring, en journée, en stage... ils (2/4) estiment tout connaître. Les autres personnes attendent des formations demandées à plusieurs reprises.

*« Me former en caisse... Ce serait un atout supplémentaire si je veux rechercher un autre travail ».* Laetitia

*« Les formations ici, j'ai pas trouvé utile, comme je venais de l'école hôtelière... ici, c'est pas vraiment compliqué ».* Eric

La formation est considérée comme une nécessité, la formation sur le tas n'étant pas l'idéal.

*« Quand on arrive derrière, qu'on doit fabriquer, on ne sait rien, il faut toujours déranger quelqu'un... tandis qu'avec une semaine de formation, on a le temps de voir comment il faut faire... »* Laetitia

Pour que la formation soit complète, elle doit de suite être mise en pratique.

*« Au niveau de la caisse, j'ai eu une formation d'une semaine en doublure et puis j'y retourne tous les "36 du mois"... comme mercredi, j'ai du demander à une de mes collègues qu'elle vienne avec moi parce que je sais plus ».* Dominique

Le désir de progresser, d'évoluer étant encore présent, tous ont des projets de formation à l'extérieur de l'entreprise, mais quitter un travail est difficilement envisageable.

*« J'aimerais reprendre une formation oui mais s'il y a un travail au bout qui soit assuré ».* Lactitia

Eric a déjà passé plusieurs concours dans l'administration et Lactitia y songe très sérieusement.

#### *d) Vision de l'avenir*

Les salariés de ce groupe ont souhaité et entrevu la possibilité d'accéder à une promotion par l'entreprise, ils se trouvent donc bloqués dans leur évolution et se sentent déqualifiés, d'autant plus que la polyvalence ne leur apporte que peu de satisfaction au niveau de leur rémunération.

*« La promotion interne... là il y a une stagiaire responsable mais elle vient de P.. C'était une employée, mais ici, ça s'est jamais vu ».* Lactitia

*« Il y a trois ans, on sentait qu'on pouvait accéder à quelque chose, passer responsable ou avoir plus de responsabilités et là on sent que c'est pas ça, même au niveau de là haut, j'ai l'impression qu'ils ne veulent pas d'évolution interne ».* Dominique

*« On vous a promis beaucoup de choses et puis y'a jamais rien qui aboutit... j'ai baissé les bras. On m'avait promis d'être responsable, on m'avait promis de grimper... y'a beaucoup de promesses et pas grand chose au bout ».* Eric

*« Etre simple employé, c'est pas mon ambition, c'est de monter, devenir responsable et pour ça il faut apprendre certaines choses, il faut partir un peu à l'extérieur pour revenir après peut-être ».* Vincent

Pour eux quatre, la situation actuelle devient difficile à vivre au sein de l'entreprise, ils ont donc tous le projet de partir. Partir c'est, à court terme, reprendre une formation car ils ont conscience qu'il leur faut acquérir d'autres qualifications s'ils veulent réellement progresser.

*« Je sais très bien qu'il n'y a plus rien ici, mon but c'est de partir, trouver autre chose dans le secrétariat commercial, comme je faisais avant, je voudrais aussi pouvoir repasser le BAC ».* Dominique

*« Je ressens le besoin de me former dans ma branche, la comptabilité, j'ai perdu assez d'années, je me suis déjà renseigné à l'AFPA ». Vincent*

*« Là je commence à rechercher autre chose... mais c'est pas évident maintenant... Les connaissances que j'avais de l'école sont un peu perdues ». Laetitia*

*« J'peux pas finir ici, parce que y'a pas vraiment d'avenir, j'aimerais reprendre une formation dans ma branche, dans la gestion hôtelière, j'me suis déjà renseigné mais c'est à Marseille... alors je prépare et je passe des concours ». Eric*

Sur le plan de l'âge et de l'ancienneté, les personnes de ce groupe se situent entre les deux premiers. Ce sont les plus qualifiées de par leur formation initiale et professionnelle. Elles ont envisagé avoir accès à un niveau de responsabilités plus important au sein de l'entreprise, mais rien ne leur étant proposé en ce sens, elles se vivent comme dévalorisées. Toutes ont donc comme projet de reprendre une formation à l'extérieur de l'entreprise afin d'acquérir d'autres qualifications et retrouver un travail dans leur branche d'origine.

## *2. Le discours des responsables*

Un entretien a été réalisé auprès du directeur de l'unité R, d'autres responsables ont été rencontrés. L'analyse de ces différents discours portera sur le niveau de recrutement, la formation mise en oeuvre et les difficultés rencontrées dans les situations de travail par les personnes des plus bas niveaux de formation.

### *a) Le niveau de recrutement*

Dans cette entreprise, on tient à recruter avant tout des personnes motivées ayant envie de travailler, étant capables d'évoluer ; au point de départ le niveau initial n'intervient pas.

*« C'est sûr que si j'ai deux personnes de même capacité à évoluer, de même motivation au départ, je prendrai la personne qui a son BEP par exemple par rapport à une personne qui n'a aucun diplôme ».*

### *b) La formation*

Onze métiers différents existent et l'entreprise en assure la préparation.

*« Actuellement au niveau scolaire, il n'existe aucun CAP qui correspond à votre métier, on fait quand même de la cuisine qui*

*n'est pas de la cuisine traditionnelle puisqu'on fait de la cuisine d'assemblage, on travaille avec des produits sous-vide ».*

Une formation récente de moniteur a été mise en place au centre de formation.

*« On leur apprend à faire passer leur savoir, on leur propose des outils pédagogiques, des vidéos, des fiches qui vont leur permettre de faire passer ça ».*

La polyvalence des métiers est liée à une grille de salaires qui permet aux salariés d'évoluer.

*« On a six niveaux ; à chaque niveau viennent les fourchettes de salaires, y'a deux extrêmes, y'a bien sûr les gens les plus performants dans chaque niveau qu'on récompense et qu'on met dans ces fourchettes de salaires ».*

C'est le salarié qui demande sa formation, même s'il n'a pas les capacités requises, elle lui sera accordée dans la mesure où l'entreprise n'a pas de besoin.

*« Je préfère dire oui et que la personne se rende compte que pour elle ça ne passe pas, qu'elle n'y arrivera pas et puis qu'elle vienne me voir, je préfère perdre 10, 20, 30 h de formation comme ça que plutôt lui dire non et fermer les portes qu'elle n'ouvrira plus ».*

Une confiance réelle dans les personnes semble être un élément essentiel de la politique de formation.

*« Une personne vient nous demander et le fait est qu'elle est tellement contente de faire autre chose, qu'elle y met tout ce qu'elle a et on obtient des résultats imprévisibles ».*

La politique de formation est un investissement puisque tout ce qui est mis en oeuvre doit tout de suite produire des effets. C'est ainsi que dans la formation, on tentera de former à l'organisation, c'est-à-dire à l'enchaînement logique des tâches afin d'y gagner en rapidité cela étant la difficulté majeure que rencontrent les salariés.

*« C'est souvent pour ces personnes de savoir passer, j'irai, de 60 à l'heure à 120 à l'heure, pour revenir à 60 après ».*

La notion d'illettrisme a été difficilement acceptée par les responsables de l'entreprise au début de l'enquête. L'illettré était synonyme de cas social, c'est-à-dire une personne cumulant de nombreuses difficultés et manifestant un comportement agressif. C'était alors la seule représentation de l'illettrisme. Cependant, l'on reconnaissait que des personnes avaient des difficultés dans le domaine de l'expression écrite essentiellement. Cela était observé lors de stages en entreprise, il était difficile de demander à une personne d'aller écrire au tableau devant tous. La gêne, la peur du ridicule mettaient ces personnes

en situation de blocage. Un poème, écrit par une salariée et offert à un responsable témoigne encore de cet état de fait : aucun problème quant à l'expression même et au sens des mots mais par contre de nombreuses fautes d'orthographe étaient présentes.

Les difficultés d'expression écrite que pourraient rencontrer certaines personnes sont difficilement détectées d'autant plus que l'écrit n'est pas présent dans la formation.

*« Ce qui est difficile à détecter, c'est plutôt l'orthographe, c'est certain que là il faudrait demander des compte-rendus écrits ».*

Pour l'instant, l'entreprise ne fait rien en ce domaine.

*« Il faut pas se leurrer non plus, il faut bien que la formation nous apporte quelque chose et il s'agit dans le cas présent de la personne que j'ai citée, et qui veut devenir responsable, ça nous apportera quelque chose, ça va le libérer. Je sais bien qu'une entreprise doit faire du social aussi mais il n'y a aucun retour sur l'investissement ».*

Des responsables de l'entreprise se trouvent un peu démunis face à cette réalité et disent "ça on ne sait pas faire".

## C. SYNTHÈSE DES DISCOURS

### 1. Les salariés

#### *Groupe 1 : Des salariés ne se situant plus dans une dynamique d'évolution (8/18)*

Les personnes de ce groupe, étant les plus âgées de l'échantillon et par là même le plus d'ancienneté dans l'entreprise, ont des compétences reconnues et valorisées. Cependant, elles ne désirent plus exercer la polyvalence. On peut noter trois types de démarches différentes chez ces personnes :

a) celles (3/8) qui souhaitent ne rester que dans leur poste de travail (salle - laverie) parce que l'on s'y sent bien, et qui ne désirent plus aller dans un autre poste, ne s'estimant plus capables d'assumer d'autres responsabilités (ne plus avoir de soucis, peur de mal faire). Ces personnes, de faible niveau initial, se sont formées sur le tas et ne sont pas intéressées par les formations qui pourraient leur être proposées, elles attendent la retraite.

Toutes trois ont des difficultés dans le domaine de l'écrit, de la "compréhension de mots", de l'expression en général. Comme illustrations, voici quelques extraits d'entretiens.

*- « Si on joue sur la lettre, j'aurais demandé à ma grand-mère de la faire ».*

- « *En caisse aussi il faut avoir de la rapidité, il faut savoir le code et pas commencer à prendre "le lifting" et regarder quel code que c'est* ».

- « *Avant de travailler ici, j'avais travaillé dans une maison à "la sclérose en plâtre* ».

Ces personnes sont en situation réelle d'illettrisme, situation qu'elles ont intériorisée et qui leur pose davantage de problèmes dans la vie quotidienne que dans la situation de travail.

b) Le second sous-groupe (3/8) est composé des monitrices. Deux d'entre elles sont devenues monitrices sur le tas et n'ont pas suivi de formation théorique. La troisième a suivi un stage qui lui permet de mettre en oeuvre des démarches pédagogiques. Là encore, ces personnes tiennent à rester dans leur poste et sont passionnées par ce qu'elles font. La seule formation envisagée est la formation "sur le tas". Les deux monitrices non formées ne ressentent pas le besoin de suivre un stage et se demandent ce que cela peut apporter. Par contre, elles estiment la formation nécessaire pour les autres. Les savoirs de base, lire, écrire, compter n'étant pas présents dans leur métier (fabrication chaud, froid et montage buffet), sont considérés comme annexes voire même inutiles.

c) Les deux dernières personnes de ce groupe exercent des métiers (entretien - caisse) qui demandent de plus en plus de qualification. Elles ont donc le souci de les améliorer et d'en acquérir d'autres. Elles adoptent une démarche qualité dans leur travail et ont un rapport positif à la formation. Ces deux salariés se veulent performants. Ce sont les seuls à demander des savoirs théoriques. Cependant, ayant un niveau de formation initiale peu élevé, ces personnes risquent de rencontrer des difficultés dans leurs apprentissages.

### ***Groupe 2 : Des salariés s'inscrivant dans la politique de polyvalence de l'entreprise par l'acquisition de qualifications complémentaires (6/18)***

Plus jeunes, moins d'ancienneté ou nouvelles dans l'entreprise, ces personnes ont une démarche dynamique d'évolution. Elles profitent au maximum de la politique de polyvalence mise en place par les responsables. En quête de qualifications, elles n'hésitent pas à occuper plusieurs postes de travail et à se former. Elles témoignent d'exigence de qualité de la formation en termes de durée et de compétence des formateurs. Face à une situation personnelle qui les oblige à travailler, les emplois occupés, même s'ils ne les satisfont pas totalement, sont perçus comme une étape importante dans leur trajectoire professionnelle, car elles (5/6) n'envisagent pas un avenir dans l'entreprise. Le faible niveau de formation initiale de trois d'entre elles, leurs difficultés essentiellement en expression écrite, peut entraîner rapidement des blocages dans le cadre de leur évolution au sein de l'entreprise - ceux-ci venant s'ajouter aux difficultés personnelles rencontrées dans leur vie sociale - les autres

se voient aussi, à plus ou moins long terme, bloquées car la promotion interne n'est pas pour elles. Elles souhaitent toutes se former, de préférence au sein de l'entreprise car à l'extérieur, c'est l'insécurité. Il leur est difficile de se former sur leur temps de loisir, trop fatiguées qu'elles sont par leur travail.

### *Groupe 3 : Des salariés bloqués dans leur évolution (4/18)*

Sur le plan de l'âge et de l'ancienneté, ces personnes se situent entre les deux premiers groupes. Elles ont acquis de l'expérience, des compétences, et voudraient gravir les échelons de la promotion interne. D'un niveau de formation initiale plus élevé, ces salariés sont très critiques à l'égard de la vie et du fonctionnement de l'entreprise, et surtout du style de management. Ils ont adhéré très fort à la politique d'entreprise mais notent maintenant des incohérences. Ils voudraient y participer davantage, prendre d'autres responsabilités, mais la "non-réponse" de l'entreprise les démobilise. Ils se sentent dévalorisés et n'espèrent plus. Conscients de certaines lacunes, ils envisagent de reprendre une formation afin de trouver un autre travail.

## *2. Les responsables*

Il est important de souligner ici l'évolution de la notion d'illettrisme tout au long de l'enquête. Au démarrage, l'illettrisme était un mot "tabou" qu'il ne fallait surtout pas prononcer, associé à l'idée de cas social, de personne perturbée dans ses comportements. Parallèlement, des responsables étaient conscients de difficultés existant chez leurs salariés quant à l'expression écrite, la grammaire, l'orthographe, cela étant perçu par eux comme une gêne, liée à la peur du ridicule, situation qui devenait très vite bloquante pour un développement personnel et donc aussi un développement de l'entreprise. Ayant le souci qu'un tiers des responsables d'unité soit issu de la promotion interne, il fallait faire quelque chose. Or si cette démarche, de permettre à un salarié "futur responsable" de combler ses lacunes, était réellement prise en compte, pourquoi ne la serait-elle pas pour tout salarié ? Un autre discours, celui de la formation-investissement apparaissait.

Pour un futur responsable, lui proposer une formation en expression écrite constituait un réel investissement, proposer le même type de formation à tout autre salarié était "faire du social"... l'on reconnaissait qu'il fallait en faire mais pas trop.

Les responsables sont conscients qu'il faut faire quelque chose mais comment ? Là était la question. Vers la fin de l'enquête, il semblait important, non seulement de prendre en compte les personnes en difficultés d'expression écrite mais aussi les personnes étant en situation de blocage quant à une évolution dans l'entreprise. Cette situation de blocage ne serait-elle pas révélatrice de difficultés ayant un rapport plus ou moins lointain avec l'illettrisme ?

### 3. Convergence - divergence des discours

Convergence quant à la politique de formation : la formation à la polyvalence amène les responsables de l'entreprise à ne faire qu'exclusivement une formation pratique au métier où les moyens mis en oeuvre sont l'observation, l'expérimentation s'appuyant sur la mémorisation. La transmission du savoir est essentiellement de "tradition orale" et visuelle. Des outils pédagogiques sont proposés : K7 vidéo - fiches... Les effets de la formation se voient rapidement, il y a un résultat. Les salariés n'envisagent que ce type de formation, c'est la seule valable, par laquelle on apprend véritablement le métier en faisant.

Le développement personnel annoncé dans le système d'appréciation des performances ne semble pas être réellement perçu par tous les salariés. Certains s'y reconnaissent dans le cadre de la polyvalence, d'autres par une valorisation des compétences. Cependant, ne faut-il pas s'interroger devant le fait que trois salariés sur 64 ont réellement un projet d'avenir... Les autres ont-ils conscience des possibilités de plan de carrière, comment viennent, d'une façon générale, s'articuler les savoirs, la formation dite générale à la formation aux métiers ?

Les salariés se retrouvant dans le groupe 3 ne semblent pas être perçus par les responsables comme ils se vivent réellement, c'est-à-dire déqualifiés, dévalorisés.

#### D. QUELQUES CONCLUSIONS

L'observation et les entretiens réalisés permettent de penser que les difficultés en lecture ne semblent pas être présentes chez les salariés de l'entreprise.

Certains ont exprimé leurs difficultés en expression écrite, cependant, il a été difficile d'apprécier de quel type de difficultés il s'agissait.

Il s'avère donc nécessaire de pouvoir faire un diagnostic des difficultés perçues chez ces salariés dans le domaine de l'expression écrite essentiellement orthographe, grammaire, construction de phrases.

Surtout chez les personnes du groupe 1, les entretiens ont révélé :

- des répétitions nombreuses : Ayant peur de ne pas être compris... l'on répète ;
- des expressions telles que "vous me comprenez" ;
- des phrases commencées non terminées ;
- des difficultés quant à la construction de subordonnées : que quand... ;
- un vocabulaire assez riche.

Chez tous les salariés, il serait bon d'établir un diagnostic des savoirs et savoir-faire. Celui-ci contribuerait à envisager plus sérieusement avec les personnes un plan de carrière.

Quels sont les savoirs de base indispensables en écriture, calcul, lecture, logique pour chacun des métiers, ainsi que les savoirs théoriques nécessaires pour certains métiers tels que la tenue d'une caisse ?



Un grand principe à adopter serait d'introduire l'écrit dans la formation métier. Les moniteurs en seraient les garants, d'où :

- préparer les moniteurs à cette démarche. Or il est à rappeler les deux statuts différents de moniteurs.

Les entretiens ont montré la différence énorme entre la mise en place d'une pédagogie consciente de l'apprentissage et l'absence totale de pratique pédagogique.

- formaliser un temps chaque jour, dans la formation, pour introduire l'écrit : écrire ce que l'on a réalisé dans la pratique en structurant de la manière suivante :

- \* ce qui a été réalisé
- \* comment cela a été réalisé
- \* les difficultés rencontrées
- \* les solutions envisagées.

Cette démarche d'écriture permettrait de réactualiser pour certains des bases en ce domaine et donc de les améliorer (orthographe, grammaire, exercice de rédaction). Pour les personnes rencontrant de plus grandes difficultés, il y a nécessité de cibler les apprentissages précis à effectuer et de les amener à se former. Cela nécessiterait de la part de l'entreprise de libérer ces personnes et de ne pas utiliser le temps de pause pour la formation.

Ne serait-il pas utile dans un premier temps d'introduire des formateurs (de formation générale) sur les postes de travail ? Ce sont les formateurs qui se déplacent et non les salariés qui vont au centre de formation. Ce centre est d'ailleurs, perçu, par les salariés, comme un lieu réservé aux responsables.

Il serait donc important d'avoir, dans chaque unité, un lieu de formation formalisée (un endroit plus isolé, le coin non-fumeurs par exemple).

Le formateur serait associé à la monitrice lors de la restitution du travail de la journée.

C'est lui qui, par la suite, pourrait assurer les remises à niveau des savoirs de base en regroupant des salariés.

L'entreprise a à concrétiser, par ce type d'action, sa volonté déclarée de faire que chaque salarié puisse réellement entrer dans une démarche de développement personnel et de promotion.

Quant aux problèmes d'organisation, il y a nécessité de mener un diagnostic plus fin afin d'en connaître les causes :

- Est-ce dû à un manque d'habitude, des savoir-faire non acquis ?
- Est-ce dû à l'incapacité de raisonnement logique ?
- Est-ce dû au manque de dextérité ou d'habileté manuelle ?
- Est-ce dû "à la panique personnelle" annihilant tout mode de raisonnement ?
- Est-ce dû à la non-mémorisation des tâches à effectuer ?

Ne peut-on pas penser que la structuration, par l'écrit, du travail à effectuer aiderait les personnes en difficulté à structurer davantage leur activité mentale ?



## CHAPITRE IV : TYPES D'ILLETTRISME EN SITUATION DE TRAVAIL ET TYPES D'ENCADREMENT

L'enquête menée dans les trois entreprises a permis de construire des types de discours de salariés, en situation d'illettrisme, à l'égard du travail et de la formation. A partir de ces discours, il s'avère important de définir l'ensemble des critères qui permettent de caractériser les différentes situations d'illettrisme et leurs incidences dans le monde du travail. Il ne s'agit pourtant, en aucun cas, d'établir une corrélation pure et simple entre celles-ci et les discours énoncés précédemment.

### A. LES SALARIES

En effet, les catégories de salariés de niveau BEP et BAC de l'entreprise de restauration publique ne peuvent pas être assimilées à des personnes en situation d'illettrisme, même si elles rencontrent des difficultés dans l'exercice de leur travail.

Une telle assimilation risquerait à terme de ne plus établir aucune différenciation entre les salariés de bas niveau de qualification et ceux en situation d'illettrisme.

Notre réflexion se centrera donc sur les degrés de conscience de leur situation d'illettrisme atteints par les différents salariés.

#### *1. Une première catégorie : "Des lacunes théoriques, j'en ai, mais pas de problème pour travailler."*

Une première catégorie a, en effet, conscience de ses difficultés. Elle est composée de douze salariés de l'entreprise textile, des cinq salariés constituant le groupe 1 de l'entreprise du bâtiment ("Les salariés exclus de la pratique de formation et en marge de l'évolution"), et de trois salariés de l'entreprise de restauration publique du groupe 1 ("Des salariés ne se situant plus dans une dynamique d'évolution") (N = 20).

Ces adultes se caractérisent par leur âge :

- Ils sont significativement plus âgés que les autres (quarante cinq ans et plus pour dix sept d'entre eux).

- Ils ne sont titulaires d'aucun diplôme mais ont suivi une scolarité obligatoire jusqu'à l'âge de quatorze ans et, s'ils sont âgés de la trentaine, ils sont

issus de filières scolaires de relégation (SES, section d'éducation spécialisée ou classe pré-professionnelle de niveau).

- Ils n'ont suivi aucune formation professionnelle initiale, aucune formation professionnelle continue et n'ont acquis leurs savoirs professionnels que par la formation sur le tas.

- Leur insertion professionnelle s'est effectuée par le biais des emplois intérimaires (BTP) ou par des emplois précaires déqualifiés (femmes de ménage, vente par correspondance ou textile pour les personnes de la restauration ; salarié agricole ou manoeuvre dans le bâtiment pour les salariés du textile). S'ils n'ont connu qu'un seul emploi (majorité des salariés du textile), il est celui qu'ils occupent encore actuellement.

- Ils n'ont connu aucune mobilité ni horizontale, ni ascendante dans leur entreprise et n'ont grimpé dans l'échelle des classifications que grâce à la revalorisation de celles-ci ou grâce à leur ancienneté. Ils ne maîtrisent donc aucune polyvalence et ne fournissent à leurs collègues de travail qu'une aide ponctuelle limitée à l'effectuation de tâches simples.

- Les emplois qu'ils occupent n'ont nécessité que des temps d'adaptation extrêmement courts (de deux heures à quelques jours), ils sont répétitifs, ne leur font maîtriser que des machines simples (ex : centrale à béton, machines à laver le linge, conduite d'une rame sécheuse ne nécessitant que le chargement et le déchargement, la mise en route n'étant effectuée qu'épisodiquement), mais cependant s'avèrent essentiels au bon fonctionnement du collectif de travail. De ce fait, ces salariés se sentent indispensables, ne considèrent pas leur travail comme rebutant et vont même jusqu'à s'identifier à leur lieu de travail ("ma laverie", "ma salle", "ma machine", "ma centrale", "mes clients"). Ils ont donc conscience que, s'ils n'occupaient plus cet emploi, tout autre ne pourrait que leur être pénible, insécurisant, s'il exigeait d'eux de quitter leurs collègues, leur univers de travail, leur fonction clairement identifiée comme utile.

- Leur situation de travail les satisfait d'autant plus qu'ils ont connu majoritairement des difficultés individuelles, familiales et sociales cumulées (santé, décès, divorce, travail précaire, charges financières excessives, des enfants handicapés ou chômeurs).

- Ils n'utilisent jamais l'écrit, au plus, ils ont à repérer dans une fiche de fabrication standardisée un élément informatif toujours positionné dans le même cadre de celle-ci et réduit à la reconnaissance d'un code chiffré ou d'une longueur. S'ils écrivent, ils n'ont de fait qu'à recopier un nombre limité de mots pris dans une liste limitée. Il leur arrive donc d'avoir recours à un carnet personnel sur lequel ils écrivent, le plus souvent de façon phonétique, les éléments qui leur sont demandés.

- S'ils utilisent les mathématiques, celles-ci se réduisent à l'addition et à la soustraction de nombres entiers à deux chiffres.

- La langue orale qu'ils utilisent est empreinte de régionalisme, ils maîtrisent mal les phrases complexes, utilisent l'approximation phonétique plutôt que le mot juste et, lorsqu'on s'adresse à eux dans un niveau de langue qui n'est pas le leur, ils font répéter pour être sûrs d'avoir compris et s'ils s'expri-

ment et ne sont pas compris, ils ne parviennent qu'à répéter leur formulation au lieu d'en élaborer une autre<sup>1</sup>.

- Ils ne construisent aucun projet d'avenir professionnel, ils attendent que l'entreprise leur maintienne leur emploi jusqu'à la retraite et n'envisagent pas de modification de celui-ci sauf si l'entreprise la pense à leur place. Ils ne perçoivent pas les changements technologiques ou organisationnels comme une menace pour leur emploi ou, s'ils le perçoivent, adoptent alors une conduite magique (je serai à la retraite, j'aurai le FNE...).

- Ils ne se sentent pas destinataires de l'offre de formation professionnelle et en ignorent même l'existence si celle-ci n'est qu'écrite. Cependant, lorsque leur incapacité à lire et à écrire leur est devenue notoire, ils demandent une formation générale. S'ils ont réussi à cacher leurs difficultés sur leur lieu de travail ou s'ils ont un recours facile à une aide extérieure, ils ne demandent pas de formation générale dans l'entreprise même s'il leur arrive d'en rechercher à l'extérieur de celle-ci. → voir page

- Leurs univers sont réduits dans l'espace (le chantier, l'atelier) et l'idée de devoir se déplacer pour aller en formation leur est pénible car, non seulement il s'agit d'un déracinement géographique, mais encore d'un déracinement culturel : leurs univers sont aussi réduits dans le temps (répétition des cycles quotidiens et saisonniers).

## 2. Une seconde catégorie : "Apprendre ? Est-ce possible ?"

Une seconde catégorie se distingue des précédents par un âge un peu moins avancé (moyenne d'âge : 35 ans), un niveau de formation identique mais marqué par un début de formation professionnelle de niveau V non validée. De ce fait, ils ont pu connaître une petite mobilité ou une adaptation professionnelles plus aisées mais désormais, les compétences demandées pour les technologies ou les organisations du travail mises en oeuvre leur apparaissent difficiles à envisager.

Si, jusqu'à présent, leur faculté d'adaptation avait occulté l'insuffisance de leur niveau scolaire, les changements qu'ils perçoivent, contrairement à la première catégorie, font naître chez eux un sentiment d'inquiétude.

Ils éprouvent donc le besoin de mettre en évidence qu'il existe des personnes ayant encore beaucoup plus de difficultés qu'eux : "Je sais quand même lire" "Je ne suis pas plus bête qu'une autre".

Elle se compose de huit personnes : six de l'entreprise du bâtiment (le groupe "Des salariés bloqués dans leur désir de promotion") et deux de l'entreprise de restauration du groupe 1.

- S'ils enchaînent des tâches spécialisées exigeant une certaine technicité (ex : un coffreur, un homme d'entretien-maintenance, une caissière), ils se sentent incapables d'assurer des fonctions nouvelles (qualité, maintenance générale et préventive, la compréhension d'un logiciel de caisse).

1 Cf. PINARD A. , BIBEAU M. , LEFEBVRE-PINARD M., "Le savoir métacognitif portant sur la compréhension : comparaison entre adultes analphabètes et adultes alphabétisés", in *Psychologie développementale*, Mardaga - UQA Montréal.

- S'ils ont su acquérir les connaissances techniques requises par leur emploi, sans formation formalisée ou à l'aide d'une formation courte, sans recours à l'écrit, la maîtrise d'ensemble du procès de travail qui leur est désormais demandée passe par une formation cette fois théorique qu'ils ne se sentent pas capables d'envisager (pour le coffreur, c'est la lecture de plan à perfectionner, l'expression française lui permettant de communiquer avec les services fonctionnels ; pour l'agent d'entretien, c'est la compréhension de notices techniques qui ne peut s'envisager que par la maîtrise d'un vocabulaire technique, de connaissances théoriques, par exemple en électricité ou en sécurité ; pour la caissière, le vocabulaire technique et la saisie de la logique de l'outil informatique).

- Exclut jusqu'à présent des formations longues, ils sont devenus très demandeurs d'une formation qu'ils craignent car elle représente un risque : s'ils y réussissent, c'est la promotion possible et donc la valorisation d'eux-mêmes ; s'ils échouent, ils devront abandonner tout espoir de mobilité ascendante.

- Ils dissocient connaissances de métiers et connaissances théoriques : les premières leur apparaissent indispensables, les secondes n'ont de sens pour eux que si elles servent leur exercice professionnel mais, de fait, ils craignent de ne pas réussir à les acquérir.

### 3. Une troisième catégorie : "Pas besoin de savoirs pour évoluer"

Une troisième catégorie de salariés se rencontre dans l'entreprise de restauration publique, existe dans l'entreprise du bâtiment mais n'a pas été interrogée. Elle se compose de deux personnes qui ont un niveau d'étude professionnelle semblable à la seconde catégorie mais qui manifestent, à l'égard du travail, un désir de polyvalence, un appétit à occuper des postes diversifiés d'autant plus grand qu'ils sont jeunes et peu anciens dans l'entreprise. Ils valorisent leurs aptitudes physiques et organisationnelles (rapidité à faire et à apprendre) qu'ils considèrent comme primordiales pour une promotion ou une mobilité professionnelle. Ils perçoivent la qualification des emplois dans ses composantes de savoir faire mais sous-estiment la nécessité de savoirs généraux tels que l'expression écrite, la formalisation des savoirs pratiques, ce qui risque de les contenir dans une polyvalence de tâches et les empêchera d'envisager une promotion vers des tâches de responsabilité ou d'encadrement. Ils sont conscients des pré-requis de la mobilité horizontale (savoir faire) mais ne perçoivent pas que la mobilité ascendante qui lui fait suite nécessitera de maîtriser d'autres savoirs (capacité à rédiger, sans fautes, une courte note, présenter un bilan d'activité, organiser un planning, gérer des stocks...).

## B. L'ENCADREMENT

Leurs trajectoires et leurs discours les répartissent en trois catégories qui n'ont pas une même conscience claire des trois réalités différentes de l'illettrisme précédemment décrites.

### 1. *L'encadrement fonctionnel ou opérationnel diplômé*

Leur trajectoire scolaire, sociale et professionnelle ne les a que peu amenés à rencontrer les personnels salariés d'exécution. Lorsque des changements interviennent dans les technologies ou les organisations, ils appartiennent à la catégorie des responsables qui les choisissent et les pensent. S'ils les mettent en oeuvre, c'est par l'entremise d'un encadrement opérationnel qui leur répercute les difficultés rencontrées avec ces publics quotidiennement. Ils oscillent entre deux opinions : la première n'est exprimée qu'exceptionnellement car elle heurte la morale d'entreprise ou leur morale. Elle consiste à présenter comme situation idyllique celle qui permettrait de se séparer de la main d'oeuvre rencontrant des difficultés liées à l'illettrisme pour la remplacer par des diplômés ; la seconde consiste à exprimer leur perplexité devant les possibilités d'action par la formation.

Ils perçoivent bien la première et la deuxième catégorie d'illettrés, ils cherchent des solutions pour agir sur la seconde car elle répond à leur désir d'efficacité en matière de productivité, de qualité et de motivation. Ils ignorent l'existence de la troisième catégorie "d'illettrés" puisque celle-ci est encore inscrite dans une dynamique de polyvalence et de mobilité. Ils ont peine à anticiper les difficultés qui ne manqueront pas de surgir lorsqu'il s'agira d'inscrire les personnels dans une mobilité ascendante plus grande. Le recours pourrait alors être de bloquer les carrières de ces salariés polyvalents en recrutant les futurs cadres sur le marché du travail externe à l'entreprise. Des conséquences sociales ne manqueront pas alors de jaillir.

### 2. *L'encadrement opérationnel issu de la promotion interne à l'entreprise*

Ils présentent des caractéristiques socio professionnelles homogènes. Diplômés de niveau IV ou V, soit en formation initiale, soit en formation continue, ils ont connu un mode de commandement autoritaire et valorisent, de par leur fonction, l'efficacité économique et la productivité.

Leurs attaches sociales, leur culture, leurs valeurs personnelles, leurs rapports aux savoirs les amènent cependant à se comporter de façon distincte.

### *a) Les tenants du management autoritaire*

Leur promotion s'est soldée par une rupture culturelle : ce qu'ils ont pu faire, d'autres peuvent le faire, s'ils le veulent. Pour eux, il n'existe pas plusieurs façons d'apprendre, et un hiérarchique détient pouvoir et savoir. Son rôle est alors de faire exécuter.

En conséquence, ils perçoivent les salariés illettrés du premier groupe comme des gens de mauvaise volonté, se laissant vivre, contents de leur sort et constituant un poids pour l'entreprise, dans le travail au quotidien. Ils sont des obstacles à la modernisation, de là à vouloir les exclure, il n'y a pas loin, et ils ne s'embarrassent pas pour le dire. En face, les salariés les craignent ou les affrontent mais le dialogue est impossible.

Ces mêmes cadres perçoivent parfaitement les salariés illettrés du second groupe et les incitent à se former de façon scolaire, non pas parce qu'ils sont convaincus de la nécessité à se former de façon théorique, mais parce que leur hiérarchie les incite eux-mêmes à retourner sur les bancs de la formation.

De fait, ils privilégient la formation pratique car leurs propres savoirs ne sont pas loin d'être aussi lacunaires que ceux de leurs subordonnés.

### *b) Les tenants de la tentative de transaction*

Ces membres de l'encadrement reconnaissent les compétences professionnelles et techniques de leurs salariés au point de dire que l'entreprise ne peut s'en passer. Ils se souviennent que leur propre démarche de formation et leur démarche de promotion n'a tenu souvent qu'au fait qu'un de leur chef les avait reconnus, valorisés, encouragés. Ils savent donc qu'il y a plusieurs façons d'apprendre : l'expérience est génératrice de progrès, d'amélioration technique, d'efficacité supérieure tant dans les méthodes de travail que dans l'amélioration des machines ou des produits ; la formation théorique, pour eux, permet de structurer et de transférer à d'autres situations des savoirs acquis empiriquement. Ils sont donc prêts à encourager la formation de leurs salariés, souvent jusqu'au plus humble d'entre eux mais ils pensent que cette formation n'est pas le seul moyen à mettre en oeuvre pour entraîner le changement tant dans le rapport au travail que dans le contenu et la nature de celui-ci. C'est par la valorisation de chacun, la reconnaissance de ses qualités au quotidien, par l'entraide au travail et hors du travail que naît et se développe le désir de participer au changement.

Ils distinguent bien les trois catégories d'illettrés que nous avons décrites et sont prêts à être des partenaires de leurs formations.

Pour les premiers, ils sont bien conscients qu'une formation sans valorisation des savoir-faire et des personnes et qui ne s'inscrirait pas dans un projet d'une direction prête à y mettre du temps et des moyens, ne serait qu'un vain mot.



Pour les seconds, ils sont prêts à s'investir de deux façons :

1) Dans la préparation de la formation elle-même en mobilisant les salariés pour y participer, en fournissant aux formateurs les supports ou exemples tirés de leur pratique professionnelle nécessaires pour rendre concrets les enseignements théoriques, en co-animant des formations et en servant de tuteurs éventuellement lorsque le salarié revient à son poste de travail.

2) Dans la modification des organisations du travail, afin que celles-ci tiennent compte des nouveaux savoirs acquis en formation qui n'apparaîtront donc pas comme des acquis inutiles.

Ils soupçonnent l'existence des salariés de la troisième catégorie dont la mobilité doit être dès à présent envisagée.

Ces distinctions, si elles s'appliquent parfaitement à l'entreprise textile et à l'entreprise du bâtiment, ne semblent que peu pertinentes dans l'entreprise de restauration publique. Cette dernière a une spécificité qui provient d'une politique d'embauche sur des critères qui, privilégiant les savoir-paraitre liés à une vivacité d'exécution des tâches, élimine les personnes les plus en difficulté scolaires et sociales, d'une existence plus récente et de l'élaboration d'un projet d'entreprise qui structure les discours et les pratiques : "partager le savoir, le pouvoir, l'avoir et le vouloir". Cependant, au long des discussions qui ont marqué l'enquête, il est apparu que ces partages ne se concrétisaient pas également pour tous : de nouvelles réflexions semblent avoir été relancées.



## **DEUXIEME PARTIE**

### **Présentation d'outils**



## CHAPITRE I : PRESUPPOSES A LA CONSTRUCTION DES OUTILS DE DIAGNOSTIC

L'observation des postes de travail et les entretiens recueillis ont permis de définir trois types d'illettrisme en situation de travail. Cette approche qualitative s'inscrit dans une démarche sociologique qui met en évidence que les organisations du travail s'accommodent d'une maîtrise très partielle des connaissances de base des salariés. Lorsque ceux-ci occupent longuement les postes de travail de ces organisations peu qualifiantes, lorsqu'ils ne sont incités à suivre aucune formation et que les contenus de leurs emplois n'évoluent pas, si leurs savoirs scolaires étaient déjà mal assurés, ils finissent par les oublier. Pire, ils en viennent à n'avoir qu'une vision très réduite des changements à l'oeuvre dans leur entreprise notamment celle des suppressions des emplois répétitifs, ils s'excluent de la formation professionnelle continue car ils font de la maîtrise des savoirs de base des préalables indispensables d'abord pour leur vie personnelle, et ensuite peut-être pour leur survie professionnelle (groupe 1). Or, ces savoirs de base sont de plus en plus rarement transmis par la formation professionnelle continue au sein des entreprises ou ne le sont qu'en lien avec des savoirs professionnels en vue d'une certification de niveau V. Contrairement à une idée reçue, cette catégorie de salariés n'est pas en régression, elle est approvisionnée par les jeunes sortis des filières de relégation du système scolaire qui s'insèrent après une longue instabilité professionnelle. Ce sont cependant des salariés qui sont loin d'être sans qualité (savoir-faire, attachement à leur collectif de travail et à leur entreprise).

Le second groupe, par leur accès à un début de formation professionnelle et à une relative mobilité interne à l'entreprise, entrevoit la nécessité de se former mais craint de n'y pas parvenir. Ils sont conscients des changements en cours, veulent s'y préparer à condition que la formation dispensée soit articulée aux tâches à effectuer, aux fonctions à remplir et à une possibilité de carrière dans une entreprise qui valorise leurs efforts.

Le troisième groupe se perçoit comme performant professionnellement et conçoit mal qu'une promotion ne lui soit pas offerte. Il n'analyse pas qu'une partie de son blocage de carrière incombe à la limite objective de ses capacités à analyser, formaliser et transmettre les situations professionnelles qu'il maîtrise bien, qu'elles correspondent à des situations normales d'effectuation ou à des dysfonctionnements.

Ces trois groupes de personnes peuvent avoir des futurs différents selon le type d'encadrement et le type de commandement choisis, la politique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des carrières mises en oeuvre en lien avec des stratégies de formation.

Nous sommes bien dans une approche sociologique. Ces trois groupes d'illettré, rencontrent-ils les définitions d'illettrisme envisagées au chapitre II ?

Nous avons bien affaire à des situations d'illettrisme mais désormais, la définition des stades de celui-ci exige la description fine des degrés des savoirs en lecture et écriture à maîtriser, en référence avec des situations professionnelles décrites en termes de tâches à effectuer, d'informations à transmettre selon des codes différenciés (oral, écrit, symbolique abstrait...), de rapports de travail au sein d'un collectif composé de personnes occupant des fonctions de commandement ou des fonctions techniques différentes. L'illettrisme est un construit social, comme tel ses conditions de production contribuent à le définir.

Cette démarche n'est pas une démarche pédagogique mais elle la prépare.

La démarche pédagogique consistera à inscrire cette démarche d'analyse des situations de travail dans un processus de formation interne à l'entreprise qui, lié à des décisions stratégiques de cette dernière, associera à sa conception et à sa mise en oeuvre **l'ensemble des salariés concernés**.

Elle consistera encore à permettre à chaque salarié potentiellement concerné personnellement par l'illettrisme ou concerné dans son collectif de travail l'accès à un **diagnostic individuel**. La démarche ici décrite permet de repérer des secteurs d'activités susceptibles, par leur organisation, de générer des situations d'illettrisme ou des groupes de salariés concernés par l'illettrisme, elle ne permet pas de dire que tel salarié appartient à tel groupe d'illettrisme repéré précédemment avec certitude.

**Cette démarche et les outils qui vont suivre seraient détournés de leur finalité s'ils servaient à stigmatiser des groupes de salariés ou des personnes.**

La démarche pédagogique consistera encore à relever toutes les situations de travail pouvant constituer des situations de formation. Les situations de travail seront saisies comme articulant des savoir-faire, des savoirs pratiques et des savoirs procéduraux non déconnectés des savoirs théoriques<sup>1</sup>. Une fois relevés - et cela ne signifie pas que cette activité se fasse une fois pour toutes car le procès de formation lui-même parce qu'il s'adresse à des personnes ayant des rapports et des expériences différenciées du savoir et parce qu'il s'inscrit dans des organisations techniques et humaines en évolution est en renégociation constante - ces savoirs sont traduits en contenus de formation. Ces derniers seront définis et transmis par des agents éducatifs diversifiés ; parmi eux, l'agent de maîtrise s'avérera sans doute l'acteur essentiel<sup>2</sup>.

---

1 Cf. MALGLAIVE, 1990.

2 Cf. ISEOR, 1991 - 1.

Avant d'entamer la construction de la démarche pédagogique de remédiation à l'illettrisme et à ses degrés, il s'avère nécessaire de repérer les conditions d'émergence de l'illettrisme et des situations en transformation qui permettent de le désigner comme une difficulté à surmonter pour atteindre les objectifs économiques, les objectifs fixés à la politique de gestion des personnels tant en termes de maintien, d'adaptation ou de conversion des emplois qu'en termes de développement des potentiels individuels des personnes salariées : c'est à cela que s'attachent les outils présentés ici.





## CHAPITRE II : OUTILS DE DIAGNOSTIC

### A. OUTIL DE DEFINITION DES DEGRES POSSIBLES D'ILLETTRISME A PARTIR DE L'OBSERVATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Le tableau qui suit sert à la fois de présentation synthétique des apports de ce travail de recherche en entreprise et d'outil de diagnostic rapide pour une personne ayant déjà une pratique d'analyse des emplois et des compétences qui y sont liées.

L'utilisation de ce tableau amène à éliminer les situations de travail et/ou les sous-ensembles d'un atelier, d'un service, où, à coup sûr, l'illettrisme a peu de raisons d'exister.

Par contre, il oblige à focaliser l'observation sur l'existence de situations de travail (utilisation de machines simples, tâches répétitives, activités à la périphérie de l'acte productif, telles l'approvisionnement, la manutention, le nettoyage...), qui peuvent être occupées sans que soient mobilisés des savoirs écrits et formalisés.

**Une première étape de la démarche** constitue le repérage de la présence éventuelle mais probable des situations d'illettrisme.

L'analyse des situations de travail semble un des outils que toute personne doit se donner si elle cherche à comprendre les situations d'illettrisme en entreprise, cet outil est utilisable par des personnes de l'entreprise.

Cependant, cette analyse suppose de s'arrêter sur la situation de travail insérée dans son environnement social. Il s'agira dès lors :

- d'analyser les tâches à effectuer

1. en repérant la quantité d'informations, de prescriptions, de consignes qui arrivent et qui partent du poste de travail.

Ces informations ou consignes peuvent être très parcellisées et limitées, mobilisant peu de savoirs (nombre de pièces à effectuer, nombre de barres à découper...). Elles peuvent être exprimées sous forme orale ou écrite et donc faire appel à la compréhension orale ou à la lecture.

2. en repérant le nombre d'opérations à effectuer, le matériel, les machines ou les techniques nécessaires à cette effectuation. Cela permettra de rendre compte du degré de complexité des tâches à réaliser (le salarié doit-il faire ou non appel à des connaissances théoriques pour se servir du matériel ou mettre en marche les machines ?).

3. en évaluant le degré d'autonomie et la prise d'initiative dans l'effectuation de la tâche. Le salarié se contente de mettre la machine en route ou a la possibilité d'intervenir, après diagnostic ou non, en cas de petites pannes...

Critères de repérage Type d'illettrisme en situation de travail	Degré de conscience	Capacités individuelles en situation de travail (à titre d'ex.)	Capacités et expérience professionnelle	Expression orale	Connaissances théoriques <u>mobilisées</u> en situation de travail			
					Lecture	Ecriture	Mathématiques	Approche logique
1er type  "Des lacunes théoriques, j'en ai, mais pas de problème pour travailler".	ont conscience de leurs difficultés dans les connaissances théoriques mais affirment que ce n'est pas une gêne pour travailler.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. pas ou peu d'autonomie recours à un tiers lors d'une prise de décision ou d'information.</li> <li>. pas ou peu de confiance en soi sentiment de panique face aux situations nouvelles et aux aléas.</li> <li>. mobilité : se déplace dans une sphère limitée (l'univers du poste de travail).</li> <li>. pas ou peu de sens de l'organisation manque de participation et d'anticipation des tâches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. effectuent des tâches simples et répétitives, tâches concrètes.</li> <li>. tâches ne demandant pas de transmission d'informations à d'autres catégories professionnelles.</li> <li>. connaissent peu ou pas de mobilité horizontale.</li> <li>. ne connaissent pas de mobilité verticale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. débit trop rapide ou trop lent pour une compréhension aisée.</li> <li>. répétitions nombreuses.</li> <li>. lexique détourné de son sens initial.</li> <li>. désorganisation de la syntaxe.</li> <li>. peu de recours à un vocabulaire technique et spécialisé.</li> <li>. difficulté à utiliser un langage autre que le régionalisme.</li> <li>. discours essentiellement descriptif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. utilisation restreinte de la lecture : repérage visuel d'information/utilisation permanente de supports simples et peu nombreux (repérage de mots) sans toujours les déchiffrer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. peu ou pas d'utilisation de l'écrit → recopier un nombre limité de mots, écriture phonétique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. recopie des nombres.</li> <li>. maniement rudimentaire de l'addition et de la soustraction, de nombres entiers à deux chiffres.</li> <li>. ordres de grandeur non maîtrisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. enchaînement logique d'opérations simples et répétitives mais concrètes.</li> <li>. raisonnement en fonction d'une perception dans le temps et dans l'espace.</li> </ul>
2ème type  "Apprendre ? Est-ce possible ?"	<ul style="list-style-type: none"> <li>. confrontés à des changements technologiques ou organisationnels, prennent conscience de leurs manques théoriques et doutent de pouvoir acquérir ces connaissances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. autonomie : dans les tâches qu'ils possèdent parfaitement.</li> <li>. confiance en soi : par rapport aux savoir-faire mais déstabilisation face aux savoirs théoriques (susceptibilité) et aux démarches abstraites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. enchaînent des tâches spécialisées exigeant un certain degré de technicité.</li> <li>. ont connu la mobilité horizontale et/ou verticale et plafonnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. débit à peu près maîtrisé pour être compris.</li> <li>. syntaxe plus construite mais subsistance d'erreurs grammaticales.</li> <li>. discours plus construit : → construction de liens logiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. lecture de procédures : support de lecture plus variés → décodage de phrases (consignes courtes - normes de sécurité - fiches qualité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. peuvent avoir à produire des écrits professionnels (fiches de poste) à transmettre à leurs supérieurs hiérarchiques mais se limitent à des formules standard à faible contenu informatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. doivent maîtriser les sens des opérations sans forcément les réaliser.</li> <li>. maîtrise des unités de mesure courantes.</li> <li>. réalisation de problèmes simples (utilisation des grammages - gestion limitée de stocks).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. utilisation d'un plan ou d'un schéma simple (partie d'un plan de construction).</li> <li>. connaissance des différentes étapes d'un processus concret.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>. savent puiser dans leurs savoir-faire pour faire face à des situations imprévues.</li> <li>. connaissent une ou deux étapes de ce qui précède ou de ce qui suit dans le processus.</li> <li>. <u>sens de l'organisation</u> : savent établir des priorités parmi plusieurs tâches.</li> </ul>						
<p>3e type</p> <p>"Pas besoin de savoirs pour évoluer"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ne sont pas encore confrontés aux changements, n'ont pas conscience de leurs manques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <u>autonomie dans</u> les tâches qu'ils possèdent parfaitement.</li> <li>. <u>totale confiance en soi</u> dans l'exercice du travail.</li> <li>. possèdent le <u>sens de l'organisation</u> dans l'exercice de leurs tâches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. enchaînent des tâches spécialisées exigeant un certain degré de technicité.</li> <li>. sont actuellement dans une logique de mobilisation horizontale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. s'ils ne sont pas compris, peuvent formuler autrement leur propos.</li> <li>. discours plus vivant : très grande illustration des propos.</li> <li>. capables d'épouser un autre point de vue que le leur (peuvent parler d'une autre expérience que la leur).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. lecture de procédures : supports de lecture plus variés → décodage de plusieurs phrases (fiches recettes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. peu d'utilisation de l'écrit (ne pensent pas qu'un recours plus fréquent à l'écrit sera possible).</li> <li>. ne sont pas bloqués dans leur recours à l'écrit s'il doit être utilisé par les pairs mais refus d'écrire pour la hiérarchie sachant leur mauvaise maîtrise de l'orthographe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. doivent maîtriser le sens des opérations sans forcément les réaliser).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. enchaînement logique d'opérations concrètes simples mais variées.</li> </ul>

4. en jugeant du caractère répétitif ou morcelé du travail ou de la possibilité d'une réelle mobilité et polyvalence.

Le salarié exécute-t-il une même tâche plusieurs fois dans la journée et toujours à la même place ou connaît-il des tâches de nature différente à effectuer dans la journée ?

5. en relevant dans l'effectuation des tâches l'utilisation de l'écriture, de la lecture, du calcul.

Si cette utilisation existe, il s'agira de pointer les formes qu'elle revêt (fiches de contrôle où une simple signature est nécessaire, production de réels écrits, utilisation ou pas de grandeurs de mesure).

6. en repérant la possibilité ou non pour le salarié de gérer son temps de travail. La cadence de travail est-elle imposée ou libre ?

- d'analyser les relations professionnelles induites par le travail

1. en repérant la possibilité ou non d'échanger avec les pairs.

Le salarié peut-il faire appel à un collègue plus expérimenté, a-t-il les moyens de le faire ou le rythme de travail empêche-t-il ces échanges ?

2. en repérant les relations qu'entretient le salarié avec les autres membres du collectif de travail.

Le salarié connaît-il les tâches qu'effectuent ses collègues en amont ou en aval de sa situation de travail ? Y a-t-il échange ?

3. en repérant les rapports entretenus avec les hiérarchies opérationnelles et fonctionnelles.

Le contrôle est-il effectué par les supérieurs ou le salarié a-t-il la possibilité d'un auto-contrôle ? Quels sont les liens que le salarié a avec les services fonctionnels ? (ces services fonctionnels déterminent-ils le travail à effectuer ? Sous quelle forme ?)

4. en étudiant la nature des informations qui circulent.

Cela permettra de rendre compte du type d'informations qui circulent dans l'entreprise. Fait-on simplement appel à l'oral ou utilise-t-on des supports écrits ? Tout le monde a-t-il la même possibilité d'accès à ces informations ?

**Une deuxième étape consiste en :**

- *une observation plus fine des publics ainsi repérés.* Le diagnostic vise à une évaluation approximative des connaissances de base en expression orale, en lecture, en expression écrite, en mathématique.

. Pour l'expression orale, il s'agit, à partir de différents indicateurs, de repérer la facilité ou pas, pour la personne qui s'exprime, à être comprise. Le niveau de compréhension peut reposer :

- sur la prononciation ;
- sur le débit (débit trop lent, trop rapide, maîtrisé ?) ;
- sur le lexique (utilisation ou pas d'un jargon...) ;
- sur la syntaxe (existence ou non d'erreurs grammaticales, constructions des phrases incorrectes...)

. En lecture, il s'agit de repérer si la personne arrive à décoder des lettres, des mots ou un message écrit en lui donnant un sens. Plusieurs critères sont alors à évaluer tels :

- la reconnaissance des lettres de l'alphabet ;
- la reconnaissance globale de mots ;
- la construction de sens élaborée uniquement à partir d'un support image ;
- la construction de sens élaborée en dehors d'un support image.

. Pour l'expression écrite, il y a lieu de distinguer la copie de mots d'une véritable production. On peut alors repérer entre autres :

- la maîtrise ou non de la copie ;
- la production d'un message non compréhensible (mots déformés, pas de construction syntaxique) ;
- la production d'un message compréhensible mais subsistance de fautes de vocabulaire et de grammaire, et une construction syntaxique pauvre.

## B. UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DES SAVOIRS EN USAGE CHEZ LES SALARIÉS A UTILISER PAR LES AGENTS DE MAÎTRISE ET LES CADRES OPERATIONNELS

### 1. Sa conception et son expérimentation

#### a) Objectifs

Son organisation d'ensemble, la démarche adoptée et jusqu'au choix des mots ont été effectués en cohérence avec les hypothèses et les résultats des enquêtes de terrain.

L'objectif de cet outil est de guider une démarche d'analyse des situations de travail menée par un agent de maîtrise, individuellement ou collectivement, en lien avec une réflexion sur les savoirs mobilisés par les salariés pour effectuer leurs tâches.

Cette démarche d'analyse n'a pas pour objectif d'aboutir au repérage des personnes éventuellement illettrées pour une stigmatisation quelconque mais s'effectue dans le cadre de l'élaboration d'une politique d'ensemble par une direction d'entreprise, de service ou d'atelier destinée à anticiper, par la formation, les transformations des techniques, des organisations ou des normes de qualité des produits rendues nécessaires par un ajustement aux exigences du marché.

Elle a pour objectif, parce que l'agent de maîtrise est le relais incontournable des décisions stratégiques de l'entreprise auprès des personnels d'exécution, de lui permettre d'être *acteur* :

- du constat de l'état des organisations du travail et des savoirs mobilisés par les salariés ;

- du constat de l'état des attentes des salariés en matière de reconnaissance sociale, de pérennisation et/ou de transformation de leurs emplois.

pour *devenir acteur* :

- de la politique de formation de ses collaborateurs en s'informant lui-même pour les informer ensuite des changements probables du travail, en

valorisant les savoirs déjà maîtrisés sur lesquels s'appuyer pour les développer encore, en construisant, éventuellement avec des partenaires-formateurs, les situations de formation à partir des situations de travail ;

- du maintien et de la transformation de l'emploi en faisant évoluer les postes de travail parallèlement à la maîtrise de nouveaux savoirs et de nouvelles capacités par les salariés en formation pour que ceux-ci soient effectivement mis en oeuvre.

Cette formation ne saurait être, à son tour, une instance de marginalisation pour les plus démunis de savoirs. S'appuyant sur les situations de travail, elle les utilise pour réactiver le désir d'apprendre, celui-ci pouvant s'exercer dans ou hors de l'entreprise (plan de formation ou Congé de Formation Individualisé).

## *b) Expérimentation*

Cet outil de diagnostic a été testé en deux vagues :

- une première vague auprès d'agents de maîtrise associés à l'enquête ;  
- une seconde vague auprès d'agents de maîtrise non associés à l'enquête mais originaires des entreprises enquêtées et auprès de formateurs d'agents de maîtrise d'autres entreprises industrielles ou de services.

Leur appréhension de l'outil, leurs réactions à l'égard de chacun des chapitres et l'application qu'ils en faisaient à leur propre situation ont été notées et ont servi à l'amender. L'échantillon se monte à une petite vingtaine de personnes.

Une étude complémentaire est envisagée actuellement pour adapter cet outil à de petites unités de production de biens et de services.

## *2. Son organisation*

L'agent de maîtrise est d'abord défini comme la personne qui, connaissant le mieux les salariés d'exécution, est le plus à même de se préoccuper de leur adaptation aux tâches de demain.

Il est invité à une démarche d'observation qui se déroule en trois temps :

- un temps pour analyser les situations de travail du secteur dont il s'occupe et les tâches effectuées (p 6 à 13) ;
- les outils et les tâches : p 6 à 9 ;
- les savoirs mobilisés au travail : p 10 à 13 ;
- un temps pour analyser la nature et les supports des communications entre les différentes catégories de salariés et les différents services de l'entreprise (p 14 à 17) ;
- un temps pour s'interroger sur la possibilité ou les désirs d'apprentissage de chacun des salariés dont il a la responsabilité (p 18 à 20).

Chacun de ces temps est découpé en des ensembles de traits à observer regroupés en A, en B, en C. A ces lettres correspond un type d'illettrisme, mais celui-ci n'est pas nommé. Au fur et à mesure que l'agent de maîtrise dé-

roule son observation, il est invité à stabiliser ses acquis afin d'identifier si ses salariés ont des tâches ou sont de type A, B ou C et ce qu'ils auront à effectuer demain comme activités, des activités requérant des savoirs de type A, de type B ou de type C. Cette invite oblige le plus souvent la personne à reprendre chaque étape de son interrogation pour confirmer son diagnostic et évaluer le taux de salariés de tel ou tel type.

Un quatrième temps de bilan s'ouvre par une invite à un nouveau retour en arrière afin d'articuler entre eux les quatre bilans partiels effectués.

Il se poursuit par une interrogation sur les capacités cette fois en lecture, écriture, calcul de chacun des salariés et sur leurs chances d'adaptation aux emplois de demain si ceux-ci sont appelés à se transformer (p 21 et 22).

Puis lui sont proposées trois opinions sur ces personnes de type A, B ou C (p 23). Celles-ci sont la transcription des trois représentations de l'illettrisme repérées chez les agents de maîtrise interrogés lors de l'enquête de terrain.

Sont introduits alors (p 24) des suggestions de démarches réalisables par des agents de maîtrise puisque proposées par certains d'entre eux lors de l'enquête par entretiens.

Ces suggestions sont organisées afin d'être en adéquation avec les populations des différents types observés.

### 3. *Son utilisation*

#### a) *En réflexion individuelle*

C'est ainsi que l'outil a été testé. La réaction systématiquement observée a été de demander à garder l'outil afin de prolonger la réflexion et d'en reparler avec un collègue proche.

#### b) *En réflexion collective*

Puisque cet outil est conçu comme étape de sensibilisation de la maîtrise à son rôle formateur dans le cadre d'une volonté d'entreprise de préparer les salariés au changement, il semble plus efficace de prévoir une utilisation par petits groupes de secteurs identiques ou proches en mêlant, si possible, des agents de maîtrise d'âges, de niveaux de formation et d'expériences différents. Celle-ci peut être animée par le service formation de l'entreprise ou par un directeur de service.

Une démarche en trois temps semble souhaitable : un temps pour enclencher la réflexion, un temps de retour individuel sur le lieu de travail pour l'affiner in situ, un temps collectif pour stabiliser les acquis des observations et enclencher la prise de décision quant à la mise en oeuvre d'une démarche de construction de formation, conjointe ou non avec un organisme de formation extérieur à l'entreprise ou avec une aide du service formation d'une part, et quant à la mise en oeuvre d'une démarche de sensibilisation des salariés as-

sociée à une démarche individuelle de ceux-ci en termes de bilans de compétences d'autre part.

*c) Les bilans de compétences*

En ce qui concerne les bilans des compétences individuelles et professionnelles, la loi relative à la Formation Professionnelle et à l'emploi du 31 décembre 1991 prévoit "la création d'une nouvelle forme de congé individuel permettant à chaque travailleur, pour mieux maîtriser son devenir professionnel et personnel, de bénéficier tous les cinq ans d'un bilan de compétences."

Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations.

La pratique de bilan nécessite un lieu autre que l'entreprise ou le centre de formation : des structures particulières existent tels les centres interinstitutionnels de bilan de compétences personnelles et professionnelles.

Pour réaliser ces bilans de compétences, plusieurs outils peuvent être utilisés (histoires de vie, entretien exploratoire, portefeuilles de compétences).

L'intérêt d'une telle pratique est de chercher à connaître une personne dans sa globalité, de définir son potentiel de compétences, préalablement ou non à une démarche de formation.

*d) Une suite...*

Ce modeste travail doit se prolonger par la production d'un outil audiovisuel de sensibilisation de l'encadrement et des salariés aux transformations des emplois et aux nouveaux savoirs à acquérir. Le film devrait, avec cet outil de diagnostic, constituer un ensemble de sensibilisation-formation aux problèmes de l'illettrisme en entreprise.



## Aujourd'hui, demain, quels savoirs ?

### Questions à l'usage des agents de maîtrise et cadres<sup>1</sup>

Madame, Monsieur,

Vous êtes agent de maîtrise ou cadre.

. Vous connaissez votre atelier, votre service.

. Vous voyez les métiers, les machines, les organisations du travail et les produits changer.

. D'année en année, les techniques utilisées se compliquent (automatisme, pneumatique, informatique), les exigences de qualité augmentent (contrôle qualité à toutes les étapes de la fabrication du produit ou du service), le suivi des stocks, des en-cours, de la fabrication est de plus en plus rigoureux (suivi informatique). Le respect des délais devient impératif et exige que les informations circulent vite et bien.

Ces changements demandent des hommes mieux formés.

L'agent de maîtrise connaît bien les hommes et les femmes qui travaillent avec lui.

Vous avez vu des changements, vous en verrez encore !

Les hommes et les femmes qui travaillent avec vous, pourront-ils s'y adapter ?

Le dévouement, le courage, le savoir-faire et les "coups de main" acquis par des années d'expérience, les garderez-vous ?

Si demain, il est indispensable de lire, d'écrire, de compter, d'analyser un problème pour continuer à travailler, seront-ils toujours là ?

**C'est aujourd'hui que demain se prépare.**

La suite du document va vous amener à :

I. Analyser les situations de travail de votre secteur :

Que faut-il savoir pour tenir les différents postes de travail ? Que faudra-t-il peut-être savoir demain ?

II. Analyser les liaisons qui existent entre les différentes catégories de salariés ou les différents services de l'entreprise :

Qui communique avec qui ?

Pour savoir ou dire quoi ?

Par quels moyens ?

**ET DEMAIN ?**

1 Cet outil de diagnostic a été réalisé suite à une étude menée par Maryvonne LANNOY, Valérie ROBERT et Marie-Annie SHARMA, sous la direction scientifique d'Elisabeth CHARLON et intitulée ILLETTRISME ET ENTREPRISE - Représentations et diagnostic - Novembre 1991 - 130 p. multi-graphie. Etude réalisée dans le cadre du LASTREE - CLERSE (UA CNRS 345), IFRESI, 2 rue des Canoniers - 59800 LILLE. Financée par la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi du Nord - Pas-de-Calais, 13 rue Faidherbe - 59800 LILLE.

### III. Réfléchir à ce que chacun d'eux :

- . sait
- . pourrait et voudrait apprendre
- pour garder son emploi mais aussi pour évoluer.

IV. BILAN : Vous interroger sur ce que vous pouvez faire pour inciter aider chacun à se former.

## I. ANALYSONS LES SITUATIONS DE TRAVAIL ET LES TACHES EFFECTUEES

Prenons chaque type d'emploi l'un après l'autre et observons :

### *Les outils et les taches*

#### A

. Les outils utilisés se composent, au plus, d'éléments simples et requièrent au plus de l'habileté manuelle (tournevis, chalumeau...).

. La personne, pour travailler sur la machine, n'intervient que sur un nombre limité de paramètres de fonctionnement, elle se contente de l'approvisionner et de la décharger, et effectue des tâches répétitives.

. Elle surveille le déroulement des opérations. En cas de mauvais fonctionnement, ou de difficulté, elle appelle à l'aide un agent de maintenance ou une personne qualifiée.

. Elle intervient sur le produit (ou le service) à un moment de la fabrication mais en ignore la nature des étapes en amont ou aval. Elle ne se déplace jamais ou rarement d'un poste de travail à l'autre.

#### B

. En plus d'une habileté manuelle, la personne comprend les transformations de l'outil ou de la matière de par son travail et y adapte ses gestes ou décisions.

. La personne surveille des approvisionnements et déchargements, met en marche et arrête la machine, la règle et veille à son bon fonctionnement et à la qualité du produit selon des normes qui lui sont fixées.

. En cas de mauvais fonctionnement ou d'anomalie, elle analyse les dérives des différents paramètres, localise la panne ou la difficulté et appelle une personne qualifiée.

. Pour veiller à la qualité, elle maîtrise tout ou partie du procès de fabrication du produit ou du service.

#### C

. La personne choisit parmi plusieurs outils ou machines afin de transformer le produit ou le service selon une commande spécifique.

. La personne règle, surveille une ou des machines. Selon les caractéristiques du produit ou de la matière, elle modifie de façon autonome ou selon des tolérances fixées à l'avance les paramètres de fonctionnement de la machine pour garder la même qualité de produit.

. En cas de mauvais fonctionnement, après analyse et localisation de la panne, elle effectue des interventions codifiées mais dont elle décide du bien fondé (changement d'un outil, d'un organe de la machine, vérification et changement de fusible, passage en mode dégradé ou manuel...).

. Elle connaît le procès de fabrication et le produit au point de suggérer des modifications susceptibles d'améliorer sa qualité et/ou les conditions de travail.

#### **Et demain...**

Les outils et machines, les tâches, que deviendront-ils ?

Resteront-ils identiques de type A ?

de type B ?

de type C ?

Passera-t-on d'activités de type A vers B ?

de type B vers C ?

Que voudra faire **demain** la personne qui **aujourd'hui** maîtrise toutes les activités de type C ?

#### ***Les savoirs mobilisés au travail***

##### **A**

. Les tâches à effectuer demandent une bonne santé, une habileté manuelle qui peut atteindre une grande dextérité et finesse de doigté ("des coups de patte"), fruit de l'expérience du travail et du produit.

. La personne enchaîne des tâches simples. Celles-ci s'effectuent dans un ordre prescrit et transmis oralement : la mémoire et l'habitude seules suffisent. Il n'est pas forcément nécessaire de savoir lire.

. En cas de panne, elle ne fait que la signaler, sans l'analyser, à un personnel spécialisé. Elle utilise pour cela le langage de l'atelier ou du service et non un langage scientifique ou technique.

. Le sens de son travail en terme de transformation du produit lui échappe. Elle effectue le travail demandé et lui seul.

##### **B**

. La personne maîtrise les aléas dus à la matière travaillée, et les aléas de la machine. Elle résout seule les problèmes rencontrés, l'habitude ne la fait plus hésiter dans les décisions à prendre lorsqu'il s'agit d'intervenir sur des processus visibles.

. Elle sait lire les consignes écrites, elle connaît le sens des signaux lumineux, des chiffres affichés sur les différents cadrans, les recopie au besoin.

. Elle informe verbalement ou même en cochant sur des fiches techniques pré-établies qu'elle lit sans difficulté les personnes dont relève la maintenance ou le contrôle qualité.

. Elle lit, comprend et tient compte d'informations écrites, chiffrées qu'elle hiérarchise pour organiser son travail et établir des priorités.

##### **C**

. La personne analyse, fait des hypothèses, des choix sans appréhension et en anticipe les effets. Par contre, elle ne sait pas expliquer ce qu'elle ne voit pas fonctionner et recourt alors à un langage imagé plutôt que technique ou scientifique.

. Pour modifier la marche de sa machine, elle effectue des calculs simples (quatre opérations) dont les résultats sont familiers mais son expérience lui paraît insuffisante pour mettre en oeuvre des marches à suivre originales.

. Elle lit un schéma, un plan, elle en réalise éventuellement, tout comme elle peut stabiliser des procédures par écrit mais avec son langage.

. Elle choisit une organisation plutôt qu'une autre en la justifiant. Elle est capable de la transmettre à ses collègues et de tirer profit d'autres démarches dont elle observe l'efficacité.

**Et demain...**

Que faudra-t-il savoir faire,  
savoir lire  
savoir écrire

pour continuer à être au travail dans votre atelier ou votre service ?

Les personnes qui travaillent avec vous ont-elles des connaissances

du groupe A ?

du groupe B ?

du groupe C ?

Et les personnes qui maîtrisent tous les savoirs C, que peuvent-elles encore apprendre pour évoluer dans leur emploi, dans l'entreprise ?

**II. ANALYSONS LES LIAISONS QUI EXISTENT ENTRE LES DIFFERENTES CATEGORIES DE SALARIES OU LES DIFFERENTS SERVICES DE L'ENTREPRISE ?**

**A**

. La personne est en relation avec un nombre très restreint de personnes : elle travaille seule ou n'a que peu d'occasions de parler avec d'autres pendant le temps de travail.

. Elle communique oralement avec les personnes qui se situent en amont ou en aval de son poste de travail et avec les agents de maintenance ou des autres services opérationnels. Elle transmet uniquement des demandes d'aides en cas de dysfonctionnement. Elle coche des cases dans un nombre limité de documents toujours identiques.

. L'encadrement ne s'adresse à elle que par voie orale ou si des notes de service circulent, elles sont aussi distribuées personnellement avec un commentaire oral. Il ne s'agit que d'information descendante.

. L'entreprise s'adresse au salarié sous forme d'affiches porteuses de slogans (sécurité, qualité) ou sous forme d'affiches sans rapport direct avec son travail ou ses préoccupations immédiates ou quotidiennes, si bien qu'il ne les lit pas.

**B**

. La personne change de poste de travail assez souvent et, de ce fait, connaît plusieurs services ou ateliers dans l'entreprise, leurs responsables et leurs salariés.

. Elle lit, comprend et tient compte d'informations écrites ou chiffrées et les complète, les met à jour pour informer le poste de travail situé en aval ou les services de contrôle ou fonctionnels. Elle craint certaines opérations dont elle ne maîtrise pas le fonctionnement (unités de mesure à convertir, calculs à effectuer autres qu'addition et soustraction, utilisation d'un écran et d'un clavier...).

. Elle les craint d'autant plus que ces opérations et leurs résultats seront consultés par leur hiérarchie ou d'autres services de l'entreprise.

. L'entreprise transmet régulièrement à la personne des notes de service personnalisées auxquelles elle n'a pas à répondre par écrit mais par un travail à effectuer.



## B

. Ils peuvent avoir suivi une formation courte mais ils ont appris des choses différentes un peu partout.

. Au travail notamment, en aimant ce qu'ils font, en l'apprenant sur le tas, tous les jours un peu plus et en suivant quelques formations directement liées à leur travail.

. Ils ont souvent changé d'emplois et à chaque fois ont appris de nouvelles choses. D'ailleurs, vous aimeriez qu'ils aillent plus loin mais ils refusent d'aller en formation dès qu'il s'agit de faire du français, des mathématiques ou d'acquérir des connaissances qui ne leur semblent pas directement utiles pour le travail.

. Vous avez besoin de garder tous leurs savoirs et leurs initiatives. Pourtant vous voudriez qu'ils aillent plus loin car pour eux et comme eux, vous craignez demain. Ils doutent mais espèrent encore apprendre.

## C

. Ils ont vraisemblablement un CAP ou l'ont raté de peu mais cela ne les gêne pas.

. Ils ont suivi des formations professionnelles pour acquérir parfaitement la polyvalence nécessaire.

. Ils maîtrisent toutes les tâches que l'entreprise leur permet actuellement d'exercer, ils font d'excellents moniteurs à condition de ne pas avoir à écrire...

. Ne vont-ils pas se lasser s'ils n'ont plus rien à découvrir au travail ? ... Pour leur confier des responsabilités, il faudrait pourtant qu'ils s'expriment mieux, qu'ils écrivent de petits textes, qu'ils comprennent la comptabilité du service, qu'ils puissent organiser un planning...

## IV. BILAN

Madame, Monsieur,

Vous avez, pour chacun des postes que comporte votre service, balayé un grand nombre d'éléments descriptifs. Faites un retour sur eux.

- Y a-t-il des postes de travail et des personnes pour lesquelles vos réponses ont toujours ou très souvent été dans le groupe A ?

Où se trouvent-elles dans votre service ? Combien sont-elles ? Qui sont ces personnes ?

Etes-vous certain que ces personnes sachent encore lire couramment ? Que lisent-elles ? Des mots, des phrases courtes... et encore, ne se font-elles pas aider, au travail, par des copains pour plus de sûreté ? N'ont-elles pas fini par oublier qu'il peut arriver bientôt qu'elles aient à lire, écrire, compter pour continuer à faire le travail qu'elles font pourtant bien actuellement ?

- Quels sont les postes de travail et les personnes pour lesquels vos observations les placent dans le groupe B ?

Elles ont su et savent encore lire, si le texte est simple. Elles préfèrent ne pas avoir à écrire spontanément des phrases car l'orthographe les effraie et elles ont peur d'avoir honte des fautes que les autres pourraient voir. Elles aimeraient essayer d'apprendre de nouvelles choses surtout si elles en voient l'utilité pour le travail.

- Et les personnes du groupe C ?

Elles satisfont toutes les exigences actuelles du travail mais demain, ne vont-elles pas s'ennuyer au travail s'il n'y a plus pour elles de perspectives de changement en raison de la faiblesse de leurs connaissances théoriques... Elles ne savent pas encore de quoi demain sera fait pour elles... Seriez-vous celui qui les informera et les y préparera ?

Vous êtes agent de maîtrise, vous pouvez faire quelque chose pour eux, donc pour vous : les aider à se former. Comment ?

Vous pouvez aussi faire avancer la réflexion de votre entreprise en matière de formation en vous y associant...

### *Pour les personnes du groupe A, que faire ?*

Vous pensez peut-être ceci :

"Ils ne veulent pas apprendre. Ils ne peuvent plus le faire, c'est en quelque sorte une génération de perdue !"

ou ceci :

"Je voudrais bien faire quelque chose pour eux mais je ne sais pas par quel bout prendre le problème ! Ce n'est pas mon métier !"

ou ceci encore :

"Ils savent beaucoup de choses mais ce dont ils ont besoin c'est d'être connus et reconnus, surtout professionnellement."

Et si vous,

- vous introduisiez progressivement l'écriture dans l'atelier, en réactiviez l'utilisation en l'aidant ?

- vous écoutiez leurs aspirations dans le travail et les traduisiez en démarches de formation ?

- vous inventoriez ce qu'ils savent et ce qu'ils ne savent pas pour construire des outils de formation qui les rassurent et les mettent en appétit d'approfondir leurs compétences professionnelles en lien avec des connaissances plus générales comme lire, écrire, compter ?

Vous pouvez être les acteurs de ces démarches en

- les sensibilisant aux transformations possibles du travail et des techniques.
- les aidant à évaluer leurs savoirs et savoir-faire notamment.

Comment ?

. En en parlant avec eux.

. En leur proposant de faire un bilan de connaissances.

. En les encourageant à se former dans votre entreprise et en vous intéressant à leurs progrès.

### *Pour les personnes du groupe B, que faire ?*

Vous pensez peut-être ceci :

"Avec ces gens motivés, en leur donnant une formation, ils vont digérer les changements rapidement."

ou ceci :

"Ce qui leur manque, c'est davantage de connaissances théoriques. Refaire du français et des maths, cela leur ferait du bien."

ou ceci encore :

"La formation, c'est nécessaire mais pas pour le plaisir d'en faire. Il faut encore que chacun comprenne qu'elle sert au travail comme dans la vie de tous les jours !"

Et si vous,

- vous les interrogez sur ce qu'ils ont besoin de connaître pour mieux comprendre les machines et les techniques qu'ils utilisent, les matières et les produits, le fonctionnement de l'entreprise ?

- vous interrogez les ingénieurs ou les bureaux d'études sur les évolutions techniques qui se préparent ?

- vous envisagez des transformations du travail à négocier avec les autres services de l'entreprise pour utiliser les nouvelles connaissances acquises par la formation et pour améliorer le contenu et les conditions de travail en même temps que pour augmenter la productivité et la qualité ?

Vous pouvez être les acteurs partenaires de ces démarches en

- devenant un animateur d'équipe à l'écoute de tous les changements et de toutes les aspirations.

- concevant l'organisation du travail et de la formation des salariés comme des facteurs indissociables du progrès de l'entreprise par ses hommes.

Comment ?

. En sollicitant l'intérêt des personnes pour une formation liée au travail, à sa transformation et à une évolution des compétences personnelles.

. En contribuant à la construction de projets de formation avec les différents services concernés de votre entreprise.

. En aidant les organismes ou personnels de formation à utiliser les situations de travail pour ancrer les contenus de formation, même théoriques, dans les réalités du fonctionnement quotidien de l'atelier ou du service.

. En accompagnant et en renforçant les acquis de la formation de chacun des salariés lorsqu'ils sont au travail.

*Et pour les personnes du groupe C, que faire ?*

Vous pensez peut-être ceci :

"Evoluer dans leur emploi et dans l'entreprise, c'est leur affaire et pas la mienne ! Et puis les cadres de demain, on les recrutera à l'extérieur, jeunes et diplômés !"

ou ceci :

"Si un salarié connaît son avenir, il s'y prépare et entraîne les autres. Si un salarié ne peut se forger de projet d'évolution dans l'entreprise, il perd sa motivation au travail."

Et si vous,

- vous étiez celui qui voit plus loin, qui traduit les changements des techniques, des organisations, du travail en changement de compétences des hommes ?

Vous pouvez être les déclencheurs de leurs interrogations en

- étant à l'interface entre les instances de décision de l'entreprise (investissement, choix technologiques et de produit) et les hommes qui les mettront en oeuvre avec le service du personnel et de la formation.

- étant à l'interface entre les hommes et les organismes de formation et les formateurs internes ou externes à l'entreprise.



Comment ?

- . En les interrogeant sur leur passé professionnel et leurs projets d'avenir.
- . En les informant sur les possibilités de mobilité diverses (horizontale, verticale, fonctionnelle) entre différentes unités.
- . En les motivant pour la formation et en contribuant à la rendre conciliable avec les impératifs de la production.
- . En les aidant à analyser leurs projets en termes de savoirs nouveaux à acquérir, savoirs théoriques liés à des compétences concrètes (mieux maîtriser le français pour parler en public, rédiger des notes de service ou des comptes rendus ; se familiariser avec l'informatique pour composer une page-écran, lire des listes de données ; faire progresser ses connaissances techniques pour moins dépendre de la maintenance et mieux communiquer avec elle...).



# **ANNEXES**



## ANNEXE I - GRILLE D'ENTRETIEN

MODELE I	MODELE II : HIERARCHIE ET SERVICES FONCTIONNELS
<p><u>I. Le Travail</u></p> <p><u>Question</u> : Qu'est-ce que vous faites exactement comme travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la description des tâches effectuées</li> <li>- la description de l'outil de travail</li> <li>- les aptitudes physiques requises</li> <li>- les aptitudes mentales (attention, minutie...)</li> <li>- les contraintes (temps, qualité, horaires...)</li> <li>- les personnes qui définissent le travail</li> <li>- les personnes qui contrôlent le travail</li> <li>- les relations dans le travail</li> <li>- le degré et le genre d'initiative</li> <li>- les savoirs requis (la place de l'oral, de l'écrit, du calcul, du raisonnement logique...)</li> <li>- le passé professionnel (les expériences diverses...)</li> </ul>	<p><u>I. Le Travail</u></p> <p><u>Question</u> : En quoi consiste votre travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le rapport avec l'exécutif</li> <li>- la conception des savoirs nécessaires pour occuper les emplois d'exécutants.</li> <li>- la polyvalence possible pour ces emplois</li> <li>- l'acquisition des connaissances nécessaires pour ces emplois (formation sur le tas / formation initiale / formation continue...)</li> <li>- la place de l'expérience (possibilité ou non pour tout le monde d'acquérir cette expérience...)</li> </ul>
<p><u>II. Les situations problématiques dans le travail</u></p> <p><u>Question</u> : Quel genre de problèmes peut-il y avoir sur le chantier / dans l'atelier / dans votre service ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les problèmes de communication (avec la hiérarchie, avec les collègues...)</li> <li>- les problèmes techniques (les pannes...)</li> <li>- la résolution des problèmes (entraide - seul - recours à la hiérarchie...)</li> <li>- la nature des problèmes</li> <li>- la réaction face à ces problèmes (chercher les perturbations par rapport à la personne même, par rapport aux autres, par rapport au travail...)</li> </ul>	<p><u>II. Les situations problématiques dans le travail</u></p> <p><u>Question</u> : Pouvez-vous décrire les problèmes que vos salariés rencontrent dans leur travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le type de problèmes rencontrés</li> <li>- les circonstances des situations à problème</li> <li>- la connaissance ou pas des problèmes de leurs salariés (remontée des problèmes...)</li> <li>- la réponse apportée aux problèmes des salariés (de la part de l'encadrement - de la part des salariés eux-mêmes...)</li> <li>- la possibilité d'une perturbation ou pas...</li> </ul>
<p><u>III. La formation</u></p> <p><u>Question</u> : Qu'est-ce que vous connaissez de la formation dans et à l'extérieur de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la pratique ou non de la formation continue</li> <li>- en cas de réponse négative, les raisons de cette "non-pratique"</li> <li>- en cas de réponse positive : <ul style="list-style-type: none"> <li>. le type de formation suivie</li> <li>. les conditions</li> <li>. les formateurs</li> <li>. la façon dont la formation s'est déroulée</li> <li>. la réponse ou pas à son attente</li> <li>. les éléments que les personnes en ont retirés</li> <li>. l'application des formations suivies (dans la vie personnelle, sur le lieu de travail...)</li> </ul> </li> <li>- le projet ou non de formation <ul style="list-style-type: none"> <li>. analyse des besoins ou des manques</li> <li>. efforts de formation (à quelle condition - modalités...)</li> </ul> </li> <li>- la conception de la façon de travailler à l'avenir</li> </ul>	<p><u>III. La formation</u></p> <p><u>Question</u> : Comment concevez-vous la formation pour les différentes catégories d'ouvriers de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur conception de la formation des personnes en situation d'illettrisme</li> <li>- les actions entreprises pour ce type de public à l'intérieur de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>. existence ou pas de telles actions</li> <li>. le type d'actions</li> <li>. les modalités de ces actions</li> </ul> </li> <li>- l'évolution des qualifications et la conséquence pour les personnes en situation d'illettrisme</li> <li>- l'évolution des techniques et des métiers à l'avenir : les connaissances alors nécessaires</li> <li>- le niveau de recrutement à l'avenir (le même que maintenant ou niveau supérieur)</li> <li>- les efforts de formation acceptables par les salariés et par l'entreprise</li> </ul>

**ANNEXE II - LES ECHANTILLONS DES TROIS ENTREPRISES ENQUETEES**  
**Echantillon n° 1 - Entreprise Textile**

Prénom	Sexe	Age	Ancienneté	Poste occupé	Niveau F.I	F.P.C suivie
Denis	M	40-44 ans	20 ans	conducteur de machine secteur lavage	classes primaires	OUI
Alain	M	45-50 ans	23 ans	foulonnier	classes primaires	OUI
Bertrand	M	40-44 ans	20 ans	emballeur secteur expédition	classes primaires	OUI
Christian	M	+ 50 ans	20 ans	décatisseur	centre d'apprentissage textile	NON
Robert	M	+ 50 ans	17 ans	homme d'entretien mécanicien	classes primaires	NON
Serge	M	45-50 ans	23 ans	conducteur de rame sècheuse	classes primaires	OUI
Gaston	M	+ 50 ans	21 ans	conducteur de machine secteur lavage	classes primaires	NON
Pierre	M	40-44 ans	27 ans	teinturier	classes primaires	OUI
Thierry	M	+ 50 ans	20 ans	conducteur de machine d'apprêts	classes primaires	NON
Maurice	M	40-44 ans	18 ans	homme d'entretien	niveau CAP	NON
Stéphane	M	40-44 ans	13 ans	teinturier	classes primaires	OUI
Marcel	M	45-50 ans	-	magasinier	classes primaires	NON
Guy	M	40-44 ans	20 ans	contremaître secteur les apprêts	classes primaires	OUI
Pascal	M	40-44 ans	20 ans	contremaître des foulons	classes primaires	OUI
Régis	M	45-50 ans	26 ans	contremaître secteur lavage	CEP	NON
Daniel	M	45-50 ans	27 ans	contremaître chef filature	classes primaires	NON
Roland	M	+ 50 ans	+ 20 ans	contremaître des foulons	CEP	NON
Mathieu	M	40-44 ans	-	contremaître de retorderie	CEP	OUI
Guillaume	M	40-44 ans	+ 10 ans	contremaître des écrus	1ère	OUI
DRH	M	-	-	-	-	-

## Echantillon n° 2 - Entreprise du bâtiment

Prénom	Sexe	Age	Poste occupé	Classification	Niveau F.I	FPC suivie
Claude	M	+ 45 ans	aide-maçon	ouvrier professionnel	classes primaires	NON
Edmond	M	25-29 ans	aide-maçon	ouvrier professionnel	CEP	NON
Fabrice	M	25-29 ans	manoeuvre	ouvrier professionnel	classes primaires	NON
Henri	M	40-44 ans	ferrailleur	chef d'équipe	CAP	OUI
Joseph	M	+ 45 ans	manoeuvre	ouvrier professionnel	classes primaires	NON
Julien	M	20-25 ans	manoeuvre	ouvrier d'exécution	niveau CAP	OUI
Marc	M	35-39 ans	ferrailleur	chef d'équipe	niveau CAP	OUI
Marcel	M	30-34 ans	coffreur	compagnon professionnel	niveau CAP	OUI
Mathieu	M	30-34 ans	coffreur	compagnon professionnel	niveau CAP	OUI
Pierre	M	30-34 ans	ferrailleur	compagnon professionnel	classes primaires	OUI
Raymond	M	30-34 ans	manoeuvre	ouvrier d'exécution	classes primaires	NON

Prénom	Sexe	Age	Fonction	Niveau F.I
Alain	M	+ 45 ans	chef de chantier	classes primaires
Christian	M	25-29 ans	service fonctionnel	
Frédéric	M	40-44 ans	chef de chantier	classes primaires
Ian	M	25-29 ans	E.T.A.M (chantier)	baccalauréat
Jacques	M	30-34 ans	chef de service	baccalauréat
Michel	M	40-44 ans	service fonctionnel	classes primaires
Patrice	M	35-39 ans	directeur travaux	ingénieur
Patrick	M	30-34 ans	service fonctionnel	CAP
Paul	M	35-39 ans	directeur travaux	ingénieur

### Echantillon n° 3 - Entreprise de Restauration Publique

Prénom	Sexe	Age	Ancienneté dans l'entreprise	Poste occupé	Niveau F.I	F.P.C suivie
Paul	M	30-34 ans	1 an	directeur	bac + 3	OUI
Gérard	M	35-39 ans	11 ans	entretien	niveau CAP bâtiment	OUI
Evelyne	F	40-44 ans	10 ans	fabrication froid	certificat d'études primaires	OUI
Vincent	M	20-24 ans	4 ans	réception	niveau BEP comptabilité	OUI
Line	F	20-24 ans	4 ans	fabrication chaud	1 année CAP habillement	OUI
Dorothée	F	20-24 ans	6 mois	fabrication froid	niveau BAC	OUI
Antoinette	F	45-49 ans	17 ans	caisse	BEPC	OUI
Catherine	F	30-34 ans	3 ans	créperie	CEP	OUI
Denise	F	45-49 ans	12 ans	salle, laverie	Centre d'apprentissage après l'école	NON
Eric	M	25-29 ans	9 ans	fabrication chaud frais généraux	BEP cuisine	NON
Dominique	F	25-29 ans	3 ans	pâtisserie fabrication froid	BEP sténo dactylo	OUI
Marie	F	40-44 ans	7 ans	montage buffet	CEP	NON
Régine	F	20-24 ans	5 mois	salle	niveau BEP vente	NON
Anita	F	20-24 ans	14 mois	buffet boissons glaces	CAP coiffure	OUI
Doriane	F	35-39 ans	15 ans	monitrice cuisine chaude	niveau CAP	OUI
Noëlle	F	- 20 ans	7 mois	salle, laverie	BEP sanitaire et social	NON
Josiane	F	+ 50 ans	19 ans	salle	fin école primaire	NON
Laetitia	F	25-29 ans	5 ans	buffet chaud	Niveau bac	OUI
Lucile	F	+ 50 ans	19 ans 1/2	laverie	centre ménager 3 ans	NON



ANNEXE III  
ORDRE DE FABRICATION DANS L'ENTREPRISE TEXTILE

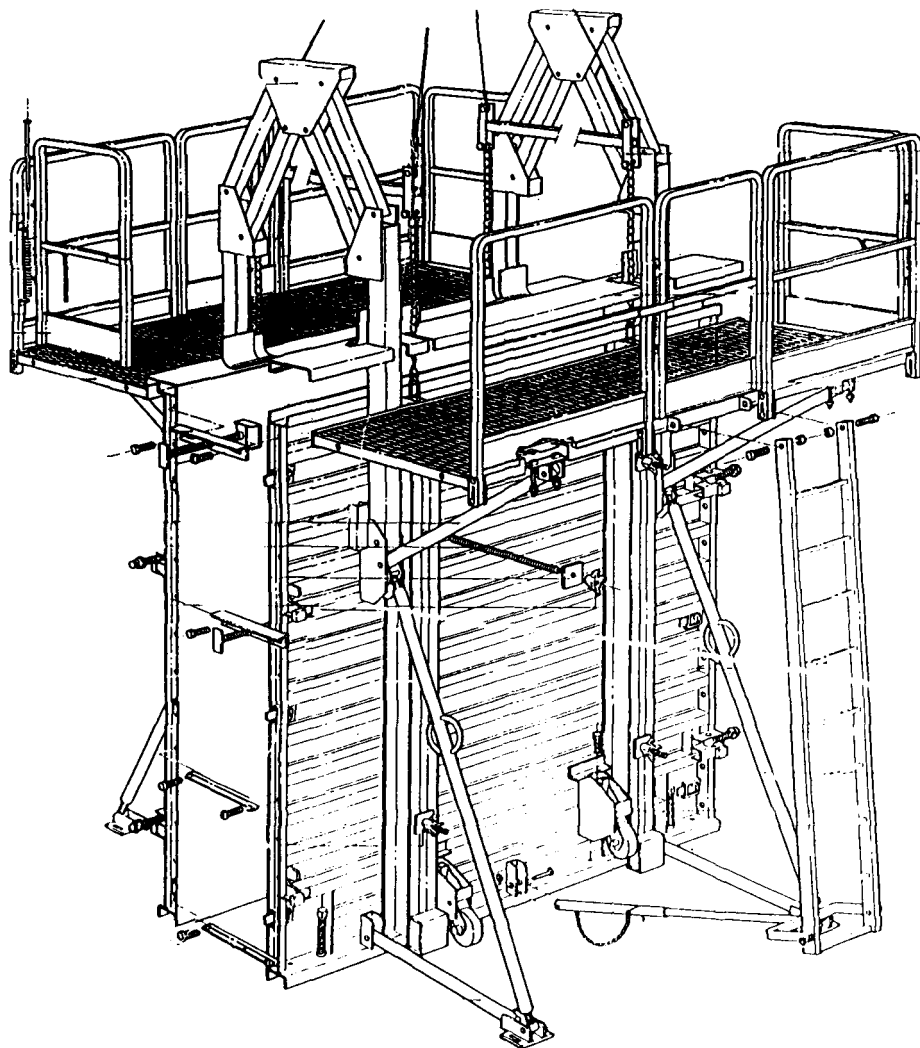
Le 25/04/91		<b>ORDRE DE FABRICATION 20362</b>			du 24/04/91	
N° Ordre	du	Qualité écrue : 151142	Coloris : 100	Etat : B		
20362	25/04/91	M. demandé: 345.65 m	Pds.: 120.98 kg	Nb.Pces: 6		
N° Lancement	du	Qualité finie : 151142	Coloris : 3710			
6024	16/04/91	Délai: 25/05/91	Export: N	Magasin: MF	Pièce type: N	
		Teinturier: TA	Type teint.: B	Simple teinture T.P.		
Client : 586		COPONAT	Pays : 001 FRANCE			
Remarques :						
Consignes :						
N° Passe	du	/ bac n°	Regroupement	Teint.: 9999		
20362		TP TP	Laize Std	150 Min.148	Max.150	
LAINE PEIGNEE:100%						
G1 30PB30EC56 LF KETA (Pl.b30')37248- G2 2...MCS018 LAINE MOY.FCES 98° NEOL						
N° ordre	Traitements	Type Mach	Libellé du traitement Observations			Laizes E / S
1	00301000001 (LC)	003	LISIERES COUSUES ou BOYAUTAGE			0 0
2	00601100030 LF	006	LF Deg Foul plein bain 30 mn			0 0
3	01601000001 GK	016	Fixage Gerber Konticrab			0 0
4	01201000002 EC	012	Epaillage Chimique 14 M/mn			0 0
5	03300000001 TRI	033	trilage apres rames			0 0
6	02401000018 MCS	024	MCS Laine Neolane 98° Moy Fces			0 0
7	03002020140 RAM	030	Rame Liliane 20 M/mn 140° SECHE LAIZE 156+6			0 0
8	03301000001 VAT	033	VAT TP et Kermel			0 0
N° Engagt.	N° Pièce	Etat	M. engag.	Pds.engag	Remarque Pièce	
20362	61434200	B	52.40	20.07		
20362	61443700	B	53.10	20.39		
20362	61445900	B	52.60	20.25		
20362	61450500	B	54.50	20.98		
20362	61450600	B	53.00	20.46		
20362	61452600	B	52.40	19.86		
Total =		6 Pces	118.00 M	122.01 Kg		



CARNET PERSONNEL D'UN SALARIE DE L'ENTREPRISE TEXTILE

9. 70	9. 10
grossage des serrures	Reparation Machine
controle des Mineurs	Machine a coudre
sur Roue	Roue Chliane
contrôle des Mineurs	grossage et Remette
et huile sur Mergel	et huile Machine
et en Remette	a coudre K&L et
Roue change base	au Apprent
cannelle sans flèche	Faites tinter
84	Machine a coudre L &
	Machine a coudre
	Gendher
	84

SCHEMA D'UN COFFRAGE-OUTIL VERTICAL (BANCHE)



## TITRE XII

### CLASSIFICATION DES OUVRIERS

#### ARTICLE XII - 1 : PREAMBULE

Les parties signataires se sont entendues sur la nécessité d'une refonte de la classification actuellement applicable aux ouvriers du Bâtiment pour adopter un système plus approprié aux nouvelles réalités techniques et sociales de la Profession, se dégageant, en les améliorant, des principes de classification antérieurement retenus, compte tenu notamment de l'environnement économique et social européen.

Le présent titre répond à la volonté des organisations professionnelles signataires de valoriser les métiers du Bâtiment et d'améliorer l'image de marque de la Profession, afin notamment d'attirer et de conserver les jeunes qualifiés en utilisant la voie privilégiée de la négociation à tous les niveaux en vue:

- de clarifier la structure des classifications par la réduction du nombre de catégories d'ouvriers;
- de reconnaître les capacités acquises par les ouvriers du Bâtiment ;
- de favoriser le déroulement de carrière des ouvriers, ce qui suppose notamment une prise en compte accrue par la Profession et par les entreprises des impératifs de formation, initiale et continue ;
- de procéder à une revalorisation des salaires minimaux, de sorte que les grilles de salaires qui seront négociées régionalement (1) offrent dans leur application un véritable écart hiérarchique;
- tout en tenant compte des exigences techniques spécifiques à certains corps d'état et de l'autonomie particulière que peuvent avoir les ouvriers dans les entreprises de taille artisanale.

#### ARTICLE XII - 2 : DEFINITIONS GENERALES DES CRITERES ET DES NIVEAUX

La grille de classification des ouvriers du Bâtiment comporte quatre niveaux d'emplois, définis par les critères suivants :

- contenu de l'activité ;
- autonomie et initiative ;
- technicité ;
- formation, adaptation et expérience ;

précisés dans le tableau joint sans priorité, ni hiérarchie.

##### 1) NIVEAU I - OUVRIERS D'EXECUTION

###### **Position 1 :**

*Les ouvriers de niveau I/1) effectuent des travaux de simple exécution, ne nécessitant pas de connaissances particulières, selon des consignes précises et faisant l'objet d'un contrôle constant.*

*Les emplois de ce niveau demandent une simple adaptation aux conditions générales de travail sur chantier ou en atelier.*

*Cette position est une position d'accueil pour les ouvriers n'ayant ni formation, ni spécialisation professionnelle.*

(1) Ou, à défaut, à l'échelon départemental. Dans ce cas, il est souhaitable que la fixation des montants et la réunion des instances de négociation interviennent à terme à l'échelon régional.

**Position 2 :**

Les ouvriers de niveau I/2) effectuent des travaux simples, sans difficultés particulières, sous contrôle fréquent. Dans cette limite, ils sont responsables de la bonne exécution de leur travail et peuvent être amenés à prendre des initiatives élémentaires.

Ils ont une première spécialisation dans leur emploi et peuvent avoir bénéficié d'une initiation professionnelle.

**2) NIVEAU II - OUVRIERS PROFESSIONNELS**

Les ouvriers de ce niveau exécutent les travaux courants de leur spécialité, à partir de directives générales et sous contrôle ponctuel. Ils ont une certaine initiative dans le choix des moyens leur permettant d'accomplir ces travaux.

Ils possèdent les connaissances techniques de base de leur métier et une qualification qui leur permettent de respecter les règles professionnelles. Ils mettent en oeuvre des connaissances acquises par formation professionnelle, initiale ou continue, ou une expérience équivalente.

Ils peuvent être amenés dans ce cadre à assurer de façon ponctuelle et sur instructions précises du chef d'entreprise, des fonctions de représentation simple ayant trait à l'exécution de leur travail quotidien.

**3) NIVEAU III - COMPAGNONS PROFESSIONNELS**

**Position 1 :**

Les ouvriers de niveau III/1) exécutent les travaux de leur métier, à partir de directives et sous contrôle de bonne fin. Ils sont responsables de la bonne réalisation de ces travaux qui peuvent impliquer la lecture de plans et la tenue de documents d'exécution qui s'y rapportent.

Dans l'exécution de ces tâches, ils peuvent :

- être assistés d'autres ouvriers, en principe de qualification moindre, qui les aident dans l'accomplissement de leurs tâches et dont ils guident le travail,
- être amenés ponctuellement, sur instructions du chef d'entreprise, à assumer des fonctions de représentation simple ayant trait à l'exécution de leur travail quotidien, et à transmettre leur expérience, notamment à des apprentis ou à des nouveaux embauchés.

Ils possèdent et mettent en oeuvre de bonnes connaissances professionnelles acquises par formation professionnelle, initiale ou continue, ou une expérience équivalente.

**Position 2 :**

Les ouvriers de niveau III/2) exécutent les travaux délicats de leur métier, à partir d'instructions générales et sous contrôle de bonne fin. Dans ce cadre, ils disposent d'une certaine autonomie et sont à même de prendre des initiatives se rapportant à la réalisation des travaux qui leur sont confiés.

Ils possèdent et mettent en oeuvre de très bonnes connaissances professionnelles acquises par formation professionnelle, initiale ou continue, et/ou une expérience équivalente.

Ils peuvent être appelés à transmettre leur expérience et, éventuellement, à assurer le tutorat des apprentis et des nouveaux embauchés (1), au besoin à l'aide d'une formation pédagogique.

**4) NIVEAU IV - MAITRES - OUVRIERS OU CHEFS D'EQUIPE**

Les ouvriers classés à ce niveau :

- soit occupent des emplois de haute technicité,
- soit conduisent de manière habituelle une équipe dans leur spécialité.

**Position 1 :**

Les ouvriers de niveau IV/1), à partir de directives d'organisation générale :

- soit accomplissent les travaux complexes de leur métier, nécessitant une technicité affirmée,

(1) Au sens des dispositions légales et conventionnelles en matière d'apprentissage et de formation par alternance.

---

- soit organisent le travail des ouvriers constituant l'équipe appelée à les assister et en assurent la conduite.

*Ils disposent d'autonomie dans leur métier, peuvent prendre des initiatives relatives à la réalisation technique des tâches à effectuer et assurer, en fonction de ces dernières, par délégation du chef d'entreprise, des missions de représentation correspondantes.*

*Ils possèdent la parfaite maîtrise de leur métier, acquise par formation professionnelle, initiale ou continue, et/ou une solide expérience.*

*Ils s'adaptent aux techniques et équipements nouveaux, et sont capables de diversifier leurs connaissances professionnelles, y compris dans des techniques connexes, notamment par recours à une formation continue appropriée.*

*Ils peuvent être appelés à transmettre leur expérience, à mettre en valeur leurs capacités d'animation et à assurer le tutorat des apprentis et des nouveaux embauchés (1), au besoin à l'aide d'une formation pédagogique.*

**Position 2 :**

*Les ouvriers de niveau IV(2) :*

- soit réalisent, avec une large autonomie, les travaux les plus délicats de leur métier,
- soit assurent de manière permanente la conduite et l'animation d'une équipe.

*Dans la limite des attributions définies par le chef d'entreprise et dans le cadre des fonctions décrites ci-dessus, ils peuvent assumer des responsabilités dans la réalisation des travaux et assurer de ce fait des missions de représentation auprès des tiers.*

*Ils possèdent la parfaite maîtrise de leur métier, acquise par formation professionnelle, initiale ou continue, et/ou une très solide expérience, ainsi que la connaissance de techniques connexes leur permettant d'assurer des travaux relevant de celles-ci.*

*Ils s'adaptent de manière constante aux techniques et équipements nouveaux, notamment par recours à une formation continue appropriée. Ils peuvent être appelés à transmettre leur expérience, à mettre en valeur leurs capacités d'animation, au besoin à l'aide d'une formation pédagogique, et à assurer le tutorat des apprentis et des nouveaux embauchés (1).*

*(1) Au sens des dispositions légales et conventionnelles en matière d'apprentissage et de formation par alternance.*

## TABLEAU DES CRITERES

POSITIONS	NIVEAU I		NIVEAU II		NIVEAU III		NIVEAU IV	
	1	2	1	2	1	2	1	2
CONTENU DE L'ACTIVITE	Travaux de simple exécution selon des consignes précises.	Travaux simples, sans difficultés particulières.	Travaux courants de sa spécialité réalisés à partir de directives générales.	Travaux de son métier réalisés à partir de directives, pouvant impliquer la lecture de plans et la tenue de documents d'exécution s'y rapportant. Peut être assisté d'autres ouvriers en principe de qualification moindre.	Travaux délicats de son métier réalisés à partir d'instructions générales.	A partir de directives d'organisation générale : travaux complexes de son métier, ou organise le travail des ouvriers constituant l'équipe appelée à l'assister et en assure la conduite.	Travaux les plus délicats de son métier, ou assure de manière permanente la conduite et l'animation d'une équipe d'ouvriers de tous niveaux.	
AUTONOMIE ET INITIATIVE	Contrôle constant.	- Contrôle fréquent. - Initiatives élémentaires. - Responsable de leur bonne exécution.	- Contrôle ponctuel. - Initiative dans le choix des moyens. - De façon ponctuelle, et sur instructions précises du chef d'entreprise, fonctions de représentation simple ayant trait à l'exécution du travail quotidien.	- Responsable de leur bonne réalisation, sous contrôle de bonne fin. - Sur instructions du chef d'entreprise, fonctions ponctuelles de représentation simple ayant trait à l'exécution du travail quotidien.	- Dispose d'une certaine autonomie, sous contrôle de bonne fin. - Est à même de prendre des initiatives se rapportant à la réalisation des travaux qui lui sont confiés.	- Autonomie dans son métier. - Initiatives relatives à la réalisation technique des tâches à effectuer. - Missions de représentation correspondantes, par délégation du chef d'entreprise.	- Large autonomie dans son métier. - Dans la limite des attributions définies par le chef d'entreprise et dans le cadre de ses fonctions, responsabilités dans la réalisation des travaux et missions de représentation auprès des tiers.	
TECHNICITE	Sans mise en oeuvre de connaissances particulières.	Première spécialisation dans l'emploi.	Connaissances techniques de base de son métier. Respect des règles professionnelles.	Bonnes connaissances professionnelles.	Très bonnes connaissances professionnelles.	Parfaite maîtrise de son métier et technicité affirmée. Capable de diversifier ses connaissances professionnelles, y compris dans les techniques connexes.	Parfaite maîtrise de son métier et connaissance de techniques connexes, lui permettant d'assurer les travaux relevant de celles-ci.	
FORMATION, ADAPTATION ET EXPERIENCE	Simple adaptation aux conditions générales de travail.	Initiation professionnelle.	Formation professionnelle reconnue (Diplôme Bâtiment de niveau V de l'Education Nationale) ou expérience équivalente.	Formation professionnelle reconnue (Diplôme Bâtiment de niveau IV de l'Education Nationale) ou expérience équivalente. Peut transmettre ponctuellement son expérience.	Formation professionnelle reconnue (Diplôme Bâtiment de niveau IV de l'Education Nationale) et/ou expérience équivalente. Tutorat éventuel des apprentis et des nouveaux embauchés.	Formation professionnelle reconnue (Diplôme Bâtiment de niveau IV de l'Education Nationale) et/ou solide expérience. S'adapte aux techniques et équipements nouveaux, notamment par une formation continue appropriée. Tutorat éventuel des apprentis et des nouveaux embauchés.	Formation professionnelle reconnue (Diplôme Bâtiment de niveau IV de l'Education Nationale) et/ou très solide expérience. S'adapte de manière constante aux techniques et équipements nouveaux, notamment par une formation continue appropriée. Tutorat éventuel des apprentis et des nouveaux embauchés.	



## BIBLIOGRAPHIE

### 1. OUVRAGES OU TRAVAUX CITES AYANT TRAIT A L'ILLETTRISME

*Actualité de la formation permanente* - 1985 : "La formation des ouvriers spécialisés des entreprises : quelles stratégies de formation" n° 77, Juillet - Août. 1988 : Dossier Illettrisme et entreprise n° 96, Septembre - Octobre pp. 17 à 55. 1989 : "Illettrisme : les réponses à l'entreprise" n° 102, Septembre. 1990 : "Lutter contre l'illettrisme" n° 106, Mai - Juin.

BAUDELLOT C., ESTABLET R. - 1988 : "Le niveau des jeunes conscrits ne cesse de s'élever", *Economie et statistique*, n° 207. 1989 : *Le Niveau monte*, Seuil.

BONNET M., AGNESE V. sous la direction de SAVALL M. - 1991 : 1 - *Gestion des actions de formation intégrée pour traiter l'illettrisme en entreprise : cas d'une action socio-économique dans une usine de chimie* - Multigraphie, 183 p.

BONNET M., AGNESE V., PEGOURIE S. sous la direction de SAVALL M. - 1991 : 2 - *Management socio-économique des actions de lutte contre l'illettrisme au niveau des collectivités territoriales - Expérimentation dans une agglomération et élaboration d'une grille de compétences* - Multigraphie, 111 p.

CHARLON E. - 1991 : "Salariés dits de bas niveau de qualification : identités professionnelles et rapports aux savoirs", Colloque de Sherbrooke Travail-formation, formation-travail, Septembre, Actes à paraître.

CHARLON - DUBAR E., VERMELLE MC. - 1990 : "Logiques d'innovation et construction des savoirs : stratégies d'entreprises et identités salariales", *Actes du colloque de Poitiers*, 26-29 Mai, à paraître à la Documentation française. 1991 : Identités salariales et rapports au savoir, *Education Permanente*, n° 104.

CEREQ - 1989 : 1 - "Quelle dynamique d'évolution de la Formation Professionnelle Continue dans les secteurs d'activités ?" *Coll. des Etudes*, n° 47. 1989 : 2 - "Formation continue et compétitivité économique", Rapport de Mission au Secrétariat d'Etat à la Formation Professionnelle, *Coll. des Etudes*, n° 51.

Commission des Communautés Européennes - 1980 : *Illettrés et illettrisme - Données sur l'illettrisme, le cas français*.

- Commission permanente de réflexion sur l'enseignement du français au collège - 1985 : cf HEBRARD.
- DUBAR C (ED) - 1987 : *L'Autre Jeunesse - Jeunes stagiaires sans diplôme*, PUF.
- DUMAZEDIER J., DE GISERS M. - 1984 : "Français : analphabètes ou illettrés", in *Revue française de pédagogie*, n° 69, Décembre.
- ESPERANDIEU V., BENICHOU JP., collaboration - 1984 : *Des illettrés en France - Rapport au Premier ministre*, Paris, La Documentation française, 157 p.
- Etudes et Expérimentations* - 1987 : "L'adaptation du personnel peu qualifié aux nouvelles technologies et aux nouvelles stratégies de l'entreprise" Etude de l'IRAP, n° 28, Novembre - Décembre.
- HEBRARD S. (sous la direction de) Commission permanente de réflexion sur l'enseignement du français au collège - - 1985 : *Collèges* n° 8. 1985 : *Le Français aujourd'hui*, n° 65 et 67.
- Innovations* - 1989 : "Illettrés ?" n° 14 - 15, CRDP Lille.
- ISEOR (voir BONNET) - 1991 : 1 - BONNET M., AGNESE V. 1991 : 2 - BONNET M., AGNESE V., PEGOURIE S.
- LAC JF., NOISETTE P. - 1985 : *Je, tu, il, elle apprend : étude documentaire sur quelques aspects de l'illettrisme*, La Documentation française.
- MALGLAIVE G. - 1987 : in "Quelle pédagogie pour les nouvelles technologies", 4ème partie, ADEP éditions. 1990 : *Enseigner à des adultes*, PUF.
- MERLE V. - 1988 : *Les bas niveaux : faux débats et vrais problèmes*, Multi-graphie.
- Migrants Formation* - 1989 : "Analphabètes ou illettrés" n° 79, Décembre.
- PAILHOUS G., VERGNAUD G. (sous la direction de) - 1989 : *Adultes en reconversion - Faible qualification, insuffisance de la formation ou difficulté d'apprentissage ?*, La Documentation française.
- PINARD A., BIBEAU M., LEFEBVRE - PINARD M. - "Le savoir métacognitif portant sur la compréhension : comparaison entre adultes analphabètes et adultes alphabétisés", Psychologie développementale - Mardaga, UQA Montréal.
- UNESCO - 1958 : *Actes de la conférence générale*, 10ème session, Résolutions. 1979 : *Résolutions*.
- Université de Nancy II - 1989 : VILLEVAL MC. (GREE), ENCLOS P., MARRAUD C. (DRT), De CHASSEY F. (LST), DUPUIS PA., FATH G., HIGELE P. (Sciences de l'Education) : *La reconversion de la main*

*d'oeuvre - Bilan des problématiques (1950 - 1988)*, 154 p multigraphiées, Mars.

VELIS JP. - 1988 : *La France illettrée - L'épreuve des faits*, Seuil, Paris.

## 2. QUELQUES TRAVAUX SUR LES BRANCHES PROFESSIONNELLES CONSULTÉES ICI

AMAT F., CAMPINOS - DUBERNET M., DENIS G., D'IRIBARNE A. - 1980 : *L'industrialisation du gros oeuvre du bâtiment - Conséquences sur le travail des ouvriers du chantier*, Paris, La documentation française.

CAMPINOS - DUBERNET M. - 1984 : "Quelques repères sur le BTP", *Emploi-formation*, n° 6, Avril - Juin.

CHARLON E. (suite DUBAR E.) - 1991 : *Pôle de recherche sur les caractéristiques communes des dispositifs utilisant les effets formateurs des situations de travail*, Coordonné par le Centre de Recherche sur la formation du CNAM, Monographie d'une entreprise de filature - LASTREE, Multigraphie, 56 p.

DUBAR E. (cf CHARLON E.) - 1982 : *Comparaison des comportements sociaux des travailleurs migrants et des travailleurs français de même qualification professionnelle - Le cas du textile de Roubaix-Tourcoing*, Thèse pour le doctorat de 3ème cycle, Université de Lille III. 1989 : En collaboration avec DUBAR C., ENGRAND S., FEUTRIE M., GADREY M., VERMELLE MC. : *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, LASTREE, Multigraphie, 457 p.

GRESSEL R. - 1984 : "Logique industrielle et métier dans le gros oeuvre", *Formation-Emploi*, n° 6, Avril - Juin.

*Journal de la formation continue et de l'EAO* - "Spécial Formation dans le BTP" n° 234.

*Plan Construction Actualités* - 1985 : "Quelles conditions à l'insertion et à la formation des jeunes sur les chantiers du bâtiment", Supplément au n° 22, Mai. 1987 : 1 - "Les nouvelles compétences dans le bâtiment - Discours et réalités", Supplément au n° 27, Janvier. 2 - "Polyvalence et autonomie dans le bâtiment : quelles compétences ?", Septembre. 3 - "L'emploi des jeunes dans le bâtiment" Supplément au n° 30 - Décembre.

### 3. LES PUBLICATIONS DU GPLI

GPLI Groupe Permanent de Lutte contre l'Illettrisme, 1 place de Fontenoy - 75350 Paris 07. - 1990 : *Guide pour la formation des adultes contre l'illettrisme*. Cahier 1 : *Méthodes et outils*. Cahier 2 : *Points de vue et réflexions* (réalisé par le centre INFFO). 1991 : Dossier 3 : *La mallette de base du formateur* (Sélection bibliographique). Dossier 5 : *Prévention et lutte contre l'illettrisme en France* (Sélection bibliographique).

## TABLE DES MATIERES

<b>PREMIERE PARTIE : ENTREPRISE ET REPRESENTATIONS DE L'ILLETTRISME</b>	<b>7</b>
<b>A. L'ETUDE ET SA PROBLEMATIQUE</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I : OBJET DE L'ETUDE</b>	<b>9</b>
A. Origine de l'étude	9
B. Les différentes phases du dispositif	10
C. La mise en place du dispositif	10
<b>CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES</b>	<b>11</b>
A. Quelques éléments de définition	11
1. Emergence de la notion d'illettrisme	11
2. L'illettrisme : un phénomène multidimensionnel	14
B. L'illettrisme au coeur de l'entreprise	17
1. Fragilisation des salariés en situation d'illettrisme	17
2. La réorganisation des savoirs	19
<b>CHAPITRE III : HYPOTHESES ET DEMARCHE DE RECHERCHE</b>	<b>21</b>
A. Les hypothèses	21
1. L'illettrisme comme moment donné d'une histoire	21
2. Mise en oeuvre de stratégies d'adaptation	21
3. Identification des savoirs et évolution de l'entreprise	22
B. La méthode d'investigation en entreprise	22
1. La démarche d'enquête et les outils utilisés	22
2. Les échantillons	24

B. L'ENQUETE DE TERRAIN	27
CHAPITRE I : L'ENTREPRISE TEXTILE	27
A. Les données du contexte	27
1. Histoire de l'entreprise	27
2. Le métier de l'entreprise et sa stratégie	27
3. La structure des emplois	28
4. La politique de formation	30
5. L'usine Teinture et Apprêts	31
B. Discours des acteurs	33
1. Des salariés en voie de marginalisation dans le travail	33
2. Le discours de la hiérarchie	41
C. Synthèse des discours	51
D. Préconisations	52
CHAPITRE II : L'ENTREPRISE DU BATIMENT	55
A. Les données du contexte	55
1. L'histoire et le métier de l'entreprise	55
2. L'entreprise et son organisation : un modèle d'organisation du travail inspiré du taylorisme	56
3. La formation	62
B. Discours des acteurs	64
1. La représentation des besoins de formation chez les ouvriers	64
2. La représentation des besoins de formation chez les supérieurs hiérarchiques	72
C. Synthèse des discours	77
CHAPITRE III : L'ENTREPRISE DE RESTAURATION PUBLIQUE	81
A. Les données de contexte	81
1. L'entreprise, son histoire, son environnement économique et son projet	81
2. L'entreprise, son produit et son évolution	82
3. L'entreprise et ses emplois	82
4. L'entreprise et sa politique de formation	85
5. Caractéristiques des unités enquêtées	87
B. Les discours des acteurs	89
1. Les discours des salariés	90
2. Le discours des responsables	107
C. Synthèse des discours	109
1. Les salariés	109
2. Les responsables	111
3. Convergence - divergence des discours	112
D. Quelques conclusions	112

<b>CHAPITRE IV : TYPES D'ILLETTRISME EN SITUATION DE TRAVAIL ET TYPES D'ENCADREMENT</b>	<b>115</b>
A. Les salaires	115
1. Une première catégorie : "Des lacunes théoriques, j'en ai, mais pas de problème pour travailler"	115
2. Une seconde catégorie : "Apprendre ? Est-ce possible ?"	117
3. Une troisième catégorie : "Pas besoin de savoirs pour évoluer"	118
B. L'encadrement	119
1. L'encadrement fonctionnel ou opérationnel diplômé	119
2. L'encadrement opérationnel issu de la promotion interne à l'entreprise	119
<b>DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION D'OUTILS</b>	<b>123</b>
<b>CHAPITRE I : PRESUPPOSES A LA CONSTRUCTION DES OUTILS DE DIAGNOSTIC</b>	<b>125</b>
<b>CHAPITRE II : OUTILS DE DIAGNOSTIC</b>	<b>129</b>
A. outil de définition des degrés possibles d'illettrisme à partir de l'observation des situations de travail	129
B. un outil de diagnostic des savoirs en usage chez les salariés à utiliser par les agents de maîtrise et les cadres opérationnels	133
<b>ANNEXES</b>	<b>147</b>
1. Grille d'entretien	149
2. Les échantillons des trois entreprises enquêtées	150
3. Exemples d'écrits utilisés dans les entreprises enquêtées	153
4. La nouvelle classification des ouvriers du bâtiment	157
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>161</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>165</b>

## BON DE COMMANDE

à renvoyer à

CAHIERS D'ETUDES DU C.U.E.E.P.

11, rue Angellier - 59046 Lille Cedex (tél. : 20/58.11.11)

Nos.	F.F.	Nombre d'exemplaires
1. L'éducation populaire en Grèce. Essai d'évaluation, janvier 1984	70	<input type="text"/>
2. Un programme de développement local intégré dans le Bassin Minier du Pas-de-Calais, juin 1984	70	<input type="text"/>
3. La qualification sociale, un nouveau besoin de formation ? juin 1985	70	<input type="text"/>
4. Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociales des jeunes : Une idée neuve ? Un dispositif des années 80 ? octobre 1985	70	<input type="text"/>
5. Les pratiques de formation et les acquis professionnels en licence de sciences de l'éducation, décembre 1985	70	<input type="text"/>
6. Bilan et perspectives de dix années d'utilisation de l'informatique pédagogique au CUEEP, janvier 1986	70	<input type="text"/>
7. Lecture et outil informatique : enjeux pédagogiques, décembre 1986	70	<input type="text"/>
8. Espaces de paroles, espace de choix ? De la communication en collège, septembre 1987	70	<input type="text"/>
9. Recherche-action : Méthodes et stratégies, décembre 1987	70	<input type="text"/>
10. Droit : discours et pratiques des formateurs, avril 1988	70	<input type="text"/>
11. Un essai d'évaluation formative, mai 1988	70	<input type="text"/>
12. A propos d'un outil informatique ouvert : Nanobureautique, mai 1989	70	<input type="text"/>
13. Les publics du DUFA de Lille. 1974-1987, septembre 1989	70	<input type="text"/>
14. Les maux pour le dire. Des mots pour l'écrire, décembre 1989	70	<input type="text"/>
15. Six stages de préparation à l'emploi renforcé dans l'agglomération lilloise, février 1990	70	<input type="text"/>
16. L'Action Collective de Formation de Sallaumines, février 1990	70	<input type="text"/>
17. Psychosociologie : crise ou renouveau ?, mai 1990	70	<input type="text"/>
N° spécial : Actes du Colloque : "Les formateurs d'adultes et leurs qualifications : Réponses des universités", Lille, 29-30 novembre, 1er décembre 1989	200	<input type="text"/>
18. L'engagement de développement de la formation dans l'industrie textile et de l'habillement du Nord-Pas-de-Calais, février 1991	70	<input type="text"/>
19. 20 ans de formation d'adultes : l'ACF de Sallaumines Noyelles-sous-Lens	70	<input type="text"/>
20. Entreprise et représentation de l'illettrisme, juin 1992	70	<input type="text"/>
Abonnement valable pour six livraisons, prenant cours à partir du no. ....	300	<input type="text"/>

Veuillez préciser :

- votre nom et adresse complète

- le numéro à partir duquel vous souhaitez voir prendre cours votre abonnement.

Veuillez joindre à votre commande, un chèque libellé au nom du C.U.E.E.P.

Par commande groupée de six exemplaires au moins, le prix est de 300 FF.

Achévé d'imprimer  
sur les Presses de l'Université Charles de Gaulle - Lille III





**C.U.E.E.P. : Centre Université. Economie d'Education Permanente**

**U.S.T.L. : Université des Sciences et Technologies de Lille**

**Une étude du laboratoire de recherche Trigone : Formation, technologies nouvelles et développement.**

**Toute correspondance est à envoyer aux : Cahiers d'Etudes du C.U.E.E.P.  
9 et 11 rue Angellier - 59046 Lille Cedex - Tél. : 20 58 11 11**