

Transmission et savoir-faire

« A côté de la gradation hiérarchique prend place une division simple des travailleurs en habiles et inhabiles. Pour ces derniers les frais d'apprentissage disparaissent ; pour les premiers ils diminuent comparativement à ceux qu'exige le métier ; dans les deux cas la force de travail perd de sa valeur ; cependant la décomposition du procès de travail donne parfois naissance à des fonctions générales qui, dans l'exercice du métier, ne jouaient aucun rôle ou un rôle inférieur. La perte de la valeur relative de la force de travail provenant de la diminution ou de la disparition des frais d'apprentissage entraîne immédiatement pour le capital accroissement de plus-value, car tout ce qui raccourcit le temps nécessaire à la production de la force de travail agrandit ipso facto le domaine du surtravail. »

Karl Marx¹

Il apparaît, jusqu'ici, que les travaux qu'effectuent les intérimaires sont changeants et incertains. Main d'œuvre temporaire et fluctuante, cette catégorie de travailleurs est principalement employée pour suppléer les ouvriers permanents, comme nous l'avons vu. Le plus souvent les intérimaires effectuent des actions techniques par le biais d'outils et de machines sans toujours connaître pour autant le sens global, voire même partiel, de l'activité qu'ils réalisent. Au delà de l'aliénation technique² qui en résulte, nous avons observé comment les travailleurs temporaires composent avec ces divers éléments. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons plus particulièrement aux processus de transmission des savoir-faire ainsi que leur acquisition au regard d'un régime contractuel qui postule l'interchangeabilité de la main d'œuvre.

¹ MARX Karl, 1985. Op. cit., pp.258-259 (Livre I, Quatrième section, Chapitre XIV : à propos de la production manufacturière).

² Gilbert Simondon écrivait : « L'aliénation du travailleur se traduit par la rupture entre le savoir technique et l'exercice des conditions d'utilisation. » Cette aliénation s'étend également aux espaces de travail auxquels les intérimaires doivent sans cesse s'adapter ainsi qu'aux outils et aux machines qu'ils découvrent. « Les objets techniques qui produisent le plus d'aliénation sont aussi ceux destinés à des utilisateurs ignorants », toujours selon l'auteur. SIMONDON Gilbert, 1989. Op. cit., p.250.

En effet, les intérimaires dont-il est question dans cette recherche ne sont pas embauchés parce qu'ils disposent de compétences précises mais pour réaliser des travaux annexes et subordonnés. Il peut donc paraître incongru de mobiliser la question du savoir-faire à propos de travailleurs « non-qualifiés » et « temporaires ». Pourtant, nous allons voir que cette démarche offre des pistes heuristiques afin de saisir plus précisément la place sociale des intérimaires dans les unités de production. Pour cela, je m'appuierais principalement sur l'outillage conceptuel forgé par l'ethnologie des techniques ; en tant que domaine d'étude qui s'attache à saisir les articulations entre le « matériel » et le « social ». Les travaux de Marie-Noëlle Chamoux¹, qui s'inscrivent dans ce champ, seront particulièrement mobilisés. L'ethnologue a notamment contribué à replacer la question du savoir-faire et de la transmission dans la réflexion anthropologique. Cette démarche demande de prêter une attention particulière aux gestes et aux techniques du corps qu'impliquent l'action outillée sur la matière et, plus généralement, aux *savoir-faire techniques* :

« Par savoir-faire techniques, on entend l'ensemble des connaissances et savoirs humains, conscients ou inconscients, qui permettent la mise en œuvre d'une technique. Les savoir-faire peuvent être gestuels et intellectuels, collectifs et individuels, et ils dépendent toujours à la fois des rapports des hommes entre eux et des rapports entre les hommes et les lois de la matière². »

Marie-Noëlle Chamoux précise que pour saisir les effets de la division statutaire du travail sur les rapports sociaux de production, il importe de prêter attention aux « réseaux de transmission » et aux « canaux d'incorporation³ » des savoir-faire (ainsi qu'aux « variations de leur mode de transmission⁴ »). Dans cette optique, il s'agira d'observer comment le travail s'apprend et se transmet ? Sous quelles formes et selon quelles modalités ? Par quels moyens s'incorporent et se façonnent les gestes, les postures, les automatismes et les réflexes (en bref, les conditions d'action sur la matière) dans une configuration où la flexibilité et la polyvalence dominant ? Et, enfin, dans quelle mesure ces savoirs sont-ils partagés et interviennent dans la constitution des groupes sociaux ?

¹ CHAMOIX Marie-Noëlle, 2010. « Retour sur "La transmission des savoir-faire" », *Techniques & Culture*, n°54-55, pp.136-138. D'autres travaux ethnologique ont considérablement enrichi la réflexion sur la transmission et le savoir-faire, comme nous le verrons tout au long ce chapitre. Voir en particulier : CHEVALLIER Denis (dir.), 1991. Op. cit. ; Revue, 2000. *Ethnologie Française*, vol. XXX, n° 3, « Envers et revers de la transmission ».

² CHAMOIX Marie-Noëlle, [1978] 2010. « La transmission des savoir-faire. Un objet pour l'ethnologie des techniques ? », *Techniques & Culture*, n°54-55, p.142.

³ Ibid., p.149.

⁴ Ibid., p.160.

En effet, nous verrons que si les savoir-faire offrent des ressources pour mener à bien les activités quotidiennes, ils concernent également l'inscription sociale des intérimaires dans les équipes de travail. Dans le cas qui nous intéresse, ces savoirs sont inégalement partagés et majoritairement clivés en fonction du régime d'embauche et du statut des détenteurs et des récipiendaires des savoir-faire. Enfin, nous pourrions constater que ces frontières ne sont pas totalement hermétiques et que des conseils pratiques peuvent être délivrées à la main d'œuvre temporaire. Ces diverses techniques et ces savoirs de métiers s'accompagnent de valeurs et de représentations qui, une fois partagées, vont participer à l'insertion des intérimaires. Et nous pouvons d'ores et déjà signaler, à la suite de François Sigaut, que « *L'apprentissage du savoir-faire est avant tout celui d'un « savoir vivre » ; il transmet tout à la fois : savoirs efficaces, sens et identité*¹ ». J'essaierai ici de saisir ensembles toutes ces dimensions pour questionner les modalités de l'apprentissage et de la transmission des savoir-faire dans un contexte intermittent. Ainsi, j'entends démontrer que le cadre social de l'intérim structure, oriente et, parfois, empêche certains processus de transmission interindividuels et collectifs. D'autant plus qu'il apparaîtra que leur position d'« étrangers » dans l'espace et dans les équipes de travail, temporaires de surcroît, place les intérimaires « à la marge » des canaux de transmission des savoirs-faires professionnels.

L'ANCRAGE TEMPOREL DU SAVOIR-FAIRE

« Il y a une pathologie de l'acte traditionnel efficace, qui s'avère finalement très instructive sur l'état normal. »

François Sigaut²

Regards sur l'acquisition du savoir-faire

En relisant les auteurs classiques de l'ethnologie des techniques nous nous apercevons que l'acquisition des savoir-faire prend du temps. Dans les années trente, Marcel Mauss insistait déjà sur la « *nature sociale de l'habitus*³ ». Cette coordination des mouvements orientés vers un but, qui engendre une *adresse*, est le résultat d'un « *dressage*⁴ ». Ainsi, les techniques s'acquièrent grâce à l'expérience et au temps car « *un tour de main ne s'apprend que*

¹ SIGAUT François, 1991. « L'apprentissage vu par les ethnologues : un stéréotype ? », in CHEVALLIER Denis (dir.), 1991. Op. cit., p.24.

² SIGAUT François, 2004. Op. cit., p.125.

³ MAUSS Marcel, 2004. Op. cit., voir « Les techniques du corps ». L'auteur écrit à ce sujet : « *Il faut y voir des techniques et l'ouvrage de la raison pratique collective et individuelle* » (p.362).

⁴ « *Le dressage, comme le montage d'une machine est la recherche, l'acquisition d'un rendement. Ici c'est un rendement humain. Ces techniques sont donc les normes humaines du dressage humain* ». Ibid., p. 373.

*lentement*¹». L'aisance qui semble naturelle lors de la réalisation de ce qu'André Leroi-Gourhan nomme les « *chaînes opératoires machinales* » est obtenue par les tâtonnements de l'expérience, la communication verbale et des processus de dressage par imitation qui permettent l'insertion sociale du sujet vis-à-vis de son groupe². Gilbert Simondon évoque dans des termes très similaires cette « *imprégnation habituelle* », connaissance opératoire plus qu'intellectuelle, qui confère à l'individu des capacités difficiles à exprimer³. Aussi, tout travail nécessite un conditionnement rythmique qui s'obtient sur la durée. Les ruptures et les interruptions irrégulières de l'activité qu'engendre la rotation de la main d'œuvre semblent donc placer les travailleurs dans une configuration problématique vis-à-vis de l'acquisition du savoir-faire.

Ce constat n'est pas réservé au seul contexte du travail intérimaire contemporain. Nous le retrouvons dans les témoignages de nombreux chercheurs qui ont réalisé un travail d'immersion⁴. Des auteurs comme Simone Weil ou Robert Linhart qui ont travaillé en usine à plus de trente ans d'intervalle décrivent des situations très similaires. Ces intellectuels témoignent des difficultés qu'ils rencontrent dès leurs premières heures de travail dans ces unités de productions. Ils réalisent la complexité qui réside dans l'exécution des tâches, pourtant réputées simples, dévolues aux O.S. Leur premier réflexe est de mettre leur maladresse sur le compte de leurs parcours d'intellectuels. Pourtant leurs gestes se règlent progressivement, l'exercice prolongé des opérations commandées les rend plus précis. Simone Weil exprime que son sentiment d'être incapable s'estompe peu à peu avec ses habitudes naissantes. Robert Linhart souligne que le vacarme, la cohue et l'effervescence de l'usine ne deviennent intelligible qu'avec le temps. S'agit-il alors que du seul fait qu'ils soient intellectuels et non manuels? Ou est-ce plutôt que ces travaux nécessitent eux-aussi un savoir-faire technique et gestuels qui ne peut s'acquérir qu'avec le temps? Le dernier chapitre de l'ouvrage de Robert Linhart permet un éclairage sur ce point. Il y décrit un vieil ouvrier, « Demarcy », qui fait preuve d'une habileté et d'une précision d'orfèvre pour retoucher les portières sur son vieil établi qu'il s'est lui-même confectionné. Lorsque la Direction remplace son outil de travail bricolé par un établi « rationalisé », carré et sans aspérités, Demarcy perd ses habitudes et son savoir-faire quasi-léendaire dans l'atelier, pour renouer avec les gestes

¹ Ibid., p. 367

² LEROI-GOURHAN André, 1964. Op.cit., p.29.

³ SIMONDON Gilbert, 1989. Op.cit., p.89.

⁴ Voir par exemple, WEIL Simone, 2002. Op. cit. ; LINHART Robert, 1978. Op. cit. ; SAINSAULIEU Renaud, 1998. *L'identité au travail*, Paris, Presse de la fondation nationale des sciences politiques ; ou plus récemment JOUNIN Nicolas, 2008. Op. cit. ; CHAUVIN Sébastien, 2010. Op. cit.

maladroits et incertains des débutants¹. La standardisation venait dissoudre un des derniers bastions de l'artisanat dans l'usine². Un détour par le travail de l'artisan permet d'interroger les conditions de la maîtrise technique d'une activité.

A partir des analyses de Jean-Pierre Vernant sur la Grèce ancienne, Charles Kanelopoulos écrit : « *Fixité, routine d'une part, ruse de l'autre : c'est en cela que consiste l'ambivalence de l'activité artisanale*³ ». De son côté, Didier Schwint montre également que la routine occupe une place centrale dans le travail de l'artisan qui consiste « *à créer, formuler et agencer les solutions, à partir de la situation pratique et selon une démarche inductive et expérimentale, afin qu'elles forment un processus intégré et rythmé de fabrication, aboutissant à une routinisation de la fabrication*⁴ ». Issue d'une longue expérience, la routine permet à l'artisan de maîtriser les aléas de son activité. Dans une perception dynamique et créative, Didier Schwint précise que de la régularité découlent les « tours de main », le « coup d'œil » et les « combines » qui marquent l'intériorisation du métier et offrent au travailleur les moyens de « *répondre à la variabilité des opérations de travail*⁵ ». La prévision, la connaissance de la matière et l'incorporation du rythme de l'activité s'obtiennent, ici encore, par l'exercice répété⁶. L'universitaire, devenu mécanicien, Matthew Crawford écrit lui aussi que le savoir-faire artisanal se caractérise par « *la capacité de consacrer beaucoup de temps à une tâche spécifique et de s'y impliquer profondément dans le but d'obtenir un résultat satisfaisant*⁷ ». Il précise également que le management actuel impose la versatilité et la flexibilité aux salariés, au détriment de l'ethos artisanal considéré dès lors comme un obstacle, un archaïsme à éliminer⁸. La maîtrise technique et le savoir empirique cèdent la place à la polyvalence et la discontinuité. Marcelle Stroobants insiste aussi sur ce point et précise que :

¹ LINHART Robert, 1978. Op. cit. p.166. La situation du régleur s'aggrave lorsque la Maîtrise et la Direction l'encerclent afin de le regarder travailler sur ce nouvel engin où il peine à trouver ses marques. L'humiliation est grande pour ce « *vieux professionnel qui n'avait jamais loupé une pièce depuis des années et dont tout le monde avait, jusque là, respecté l'habileté* » (p.174).

² L'historien François Jarrige montre, avec l'exemple de la boulangerie française au XIXème siècle, « *comment la routine se construit à la fois comme schème d'interprétation des pratiques du travail et comme art de la résistance de la part des acteurs menacés par la tyrannie du standard et la discipline imposée par les dispositifs technologique* ». Pour faire face à l'introduction de pétrins mécaniques, les boulangers tentèrent de défendre leurs savoir-faire et leur « culture technique » en valorisant leurs routines professionnelles, alors considérées comme archaïques et dégoûtantes par les pouvoirs publics. JARRIGE François, 2010. « Le travail de la routine : autour d'une controverse sociotechnique dans la boulangerie française du XIXème siècle », *Annales, Histoire, Sciences Sociales*, n°3, pp.647- 676.

³ KANELOPOULOS Charles, [1992] 2010. « Travail et technique chez les grecs. L'approche de J.P. Vernant », *Techniques & Culture*, n° 54-55, p.341.

⁴ SCHWINT Didier, 2005. « La routine dans le travail de l'artisan », *Ethnologie française*, XXXV, 3, p.521.

⁵ Ibid., p.524

⁶ SCHWINT Didier, 2002. « Savoir artisan de fabrication et détournement du temps », *Sociétés*, n°76, pp.33-48.

⁷ CRAWFORD Matthew, 2009. *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*. Paris, La Découverte, p.28.

⁸ Ibid.

« les tentatives de former des compétences génériques et transférables, abstraction faite du milieu qu'elles associent, loin de contribuer à « apprendre à apprendre » risquent plutôt de compromettre tout apprentissage¹ ». Ainsi, les formations professionnelles auront tendance à préparer à un ensemble d'occupations au détriment d'une fonction spécifique et délimitée. Cette conception abstraite et désincarnée de l'apprentissage vise à anticiper la mobilité des futurs employés liée la flexibilité du marché du travail et aux nouvelles exigences des recruteurs². Enfin, Richard Sennett impute également ces transformations de l'apprentissage aux dernières mutations du travail impulsées par le capitalisme :

« Un aspect crucial du métier est d'apprendre à bien faire. C'est en tâtonnant qu'on s'améliore même dans les tâches apparemment routinières [...] Dans une institution à grande vitesse, cependant, l'apprentissage à forte intensité de temps devient difficile. Les pressions s'exerçant pour obtenir des résultats rapidement sont trop intenses. Il en va dans les tests éducatifs comme sur le lieu de travail : l'angoisse du temps pousse les gens à effleurer plutôt qu'à s'attarder³ ».

Qu'il s'agisse du travail posté dans la grande usine ou de celui de l'artisan, on constate que l'émiettement du temps et des tâches nuisent au développement d'un savoir-faire cohérent. Dans cette optique, la situation des intérimaires « non-qualifiés » offre une entrée privilégiée afin d'observer comment s'opère l'incorporation du savoir-faire dans un contexte de travail discontinu et incertain⁴. En effet, la spécificité du travail des intérimaires réside dans le fait que ces changements de tâches, constitutifs de leur quotidien⁵, sont constants. Dès lors, il s'agira d'observer comment se forme leur expérience qui leur permet d'accéder au « *fragile refuge de l'habitude* » pour reprendre la belle formule de Robert Linhart⁶ ?

Ce que les changements font à l'apprentissage

A la suite de ces auteurs, nous pouvons réaffirmer que la maîtrise d'un travail (ou d'une opération technique) ne peut s'obtenir sans une certaine accoutumance aux tâches, aux gestes

¹ STROOBANTS Marcelle, 2008. « Dénouer les ficelles du métier », *Techniques & Culture*, n° 51, p.177.

² « De leur côté, les employeurs, misant sur la flexibilité du marché du travail, ont renouvelé leurs exigences, faisant appel à des « ressources » humaines, plus polyvalentes, autonomes, responsables, capables d'« apprendre à apprendre » et, de surcroît, « tout au long de la vie ». » Ibid., p.165.

³ SENNETT Richard, 2006. Op cit., p.105.

⁴ ROSINI Philippe, 2012. « “Le fragile refuge de l'habitude”. Rythmes et ruptures du travail intérimaire », *Techniques & Culture*, n°59, pp. 212-229.

⁵ Cette flexibilité d'exécution est favorisée par l'imprécision des contrats de travail temporaire vis-à-vis de la prescription des tâches à effectuer, comme nous avons pu le voir (Chapitre 1).

⁶ LINHART Robert, 1978. Op. cit., p.97. Voir également le Chapitre 3 de cette Thèse.

et aux outils qui le composent. Cette stabilité de la pratique offre notamment quelques ressources pour faire face aux imprévus inhérents à toute activité de travail. Une organisation du travail qui consiste à mobiliser une main d'œuvre extérieure pour un temps délimité a pour effet de multiplier les configurations auxquelles doivent faire-face les salariés constamment en mouvement. Au lieu de s'inscrire dans la durée, le processus d'apprentissage est soumis à de nombreuses ruptures. Aussi, les changements de tâches constituent un obstacle majeur à la formation d'habitudes pratiques qui offrent aux travailleurs une plus grande efficacité dans leurs activités. Pour démontrer cet état de fait, je prendrais ici un exemple précis¹, à savoir : l'activité de livraison. Je m'appuierai sur des données issues d'observations de terrain à ColiPoste et d'entretiens réalisés avec des intérimaires-postiers.

Nous avons vu dans les précédents chapitres que les tâches confiées aux intérimaires sont souvent celles que les permanents jugent les plus pénibles. A ColiPoste, il s'agit du tri et de la livraison de catalogues. J'ai également souligné une distribution inégale des moyens de travail entre colipostiers permanents et temporaires (outils inadaptés pour ouvrir les sachets, absences de caisses pour entreposer les catalogues, véhicules banalisés ou défectueux, etc.). Ces conditions de travail ont des répercussions sur le temps de distribution des marchandises. Toutefois, le sous-équipement matériel n'explique pas complètement les obstacles que les travailleurs temporaires rencontrent lors des livraisons. Pour rendre compte des difficultés et des maladroites des intérimaires, il importe également d'interroger les modalités de leur apprentissage.

Une caractéristique essentielle de l'acquisition d'un savoir-faire efficace dans ce secteur dépend de la connaissance du territoire par le livreur. Selon Didier Demazière, la maîtrise d'une tournée, de « sa » tournée, est une dimension fondamentale de l'identité de métier de facteur². L'auteur écrit que :

« cette inscription [territoriale] n'est pas seulement une condition de la bonne réalisation de la distribution du courrier, mais constitue un rouage majeur du rapport subjectif que les facteurs entretiennent avec leur activité, qu'il s'agisse d'apprendre son métier et de le dominer, de trouver de l'intérêt à une activité pénible et routinière, d'inventer des astuces améliorant le service rendu, de définir une conception du travail bien fait, bref de construire et défendre une identité professionnelle³ ».

¹ Ce cas de figure pouvant nous donner à penser des mécanismes plus généraux à l'œuvre dans le quotidien des intérimaires.

² DEMAZIERE Didier, 2005. « Au cœur du métier de facteur : « sa » tournée », *Ethnologie française*, Vol. 35, pp.129-136.

³ Ibid., p.130.

D'abord « rouleurs », c'est-à-dire effectuant différentes tournées, les postiers devront travailler plusieurs mois avant d'être titulaires d'une tournée. Avoir un parcours stabilisé signifie que l'on rentre réellement dans le métier de facteur : « *Être facteur c'est avoir sa tournée*¹ ». Si les « rouleurs » titulaires (souvent d'un CDD) changent de temps à autres de parcours et parviennent à se familiariser avec ces différentes tournées, les travailleurs temporaires semblent soumis à une rotation encore plus importante. L'échelle de ces changements n'est pas mensuelle, ou même hebdomadaire, mais journalière dans la plupart des cas qu'il m'a été donné d'observer. Situés à la marge, les intérimaires sont des « rouleurs » en permanence.

A Coliposte, par exemple, les intérimaires sont affectés à différentes tournées en fonction de la charge de travail (c'est-à-dire de la quantité de catalogues à distribuer selon les secteurs). D'un jour à l'autre, les travailleurs temporaires doivent livrer dans des villes et des quartiers différents². Certaines tournées sont néanmoins récurrentes et les travailleurs temporaires, après avoir changé plusieurs fois de secteurs, peuvent les effectuer à nouveau quelques jours plus tard. L'attribution de ces parcours s'effectue selon les mêmes principes que celle des tâches et des outils : les intérimaires sont envoyés sur les tournées évitées par les titulaires. Ce phénomène m'a également été décrit par un intérimaire facteur (Thomas, postier-intérimaire de 24 ans) :

« À La Poste, tu peux être certain que les intérimaires seront mis aux pires [tournées]. J'y suis resté un moment en intérim et en CDD, c'était toujours pareil. Quand t'es nouveau, tu te tapes les quartiers pourris, soit parce que ça craint un peu, soit parce que les maisons sont dispersées et que c'est plus long... Bref, déjà que tu découvres le travail, on t'envoie faire les tournées les moins bien, où il faut aller super vite pour finir à l'heure. »

Certains parcours sont plus contraignants que d'autres. Une « mauvaise tournée³ » est celle où la charge de travail est plus importante, où le trajet est plus long ou plus difficile parce que la circulation y est plus intense, les maisons davantage dispersées, etc. Au cours de la mission effectuée à ColiPoste, les intérimaires avec plus d'ancienneté redoutaient d'être envoyés sur

¹ Ibid., p.133.

² Avant de partir sur un parcours qu'ils n'ont jamais effectué, un chef d'équipe fournit aux intérimaires quelques documents (un plan photocopié et une liste indiquant le nom des rues) et un « passe » (pour ouvrir les portes et les boîtes aux lettres des destinataires). Le plus souvent les travailleurs ne se sont jamais rendus dans les quartiers qu'ils arpentent pour la première fois. S'ils interviennent dans des lieux connus, les intérimaires n'ont pas forcément les astuces nécessaires pour effectuer la distribution dans les temps.

³ Sur les distinctions émiques entre « bonne » et « mauvaises » tournées, voir : DEMAZIERE Didier, 2005. Op. cit., pp.134-135.

certain parcours et m'ont dit leurs difficultés des premiers jours : *« je suis dégouté, je retourne sur ma première tournée, c'est que des trucs bizarres, des petites rues, des villas éparpillées... Au début, je ne trouvais même pas les maisons, ou les rues, c'est des « bis », « allée machin », « impasse truc », je repassais 10 fois au même endroit »* (Gaël, 27 ans). Tous mettaient en avant leurs difficultés à connaître ces parcours que *« personne ne leur avait montré »* (Xavier, 25 ans).

Certains intérimaires-postiers ont cependant pu bénéficier d'une courte formation, comme Josselin (25 ans) :

« C'est un jeune qui m'a formé... enfin, il m'a montré la tournée en une journée. On était tous les deux avec nos mobylettes, sans casques, et je le suivais. Il m'expliquait des trucs sur l'ordre de la tournée, les boîtes aux lettres galères... Trop de trucs. Le lendemain j'avais presque tout oublié. Sauf, un de ses raccourcis. Il fallait prendre un super élan pour monter sur un talus et rejoindre une petite route, ça évitait un sacré détour. Mais quelques jours plus tard, ils m'ont changé d'engin et avec mon poids, j'avais du mal à monter. Je devais prendre encore plus d'élan, en presque deux mois de missions je suis tombé trois fois à cet endroit. Mais c'était cool d'avoir appris avec lui mais trop court. J'ai mis plusieurs semaines avant de finir à peu près à l'heure. »

Josselin estime que sa formation a été trop courte et qu'il n'a pas eu le temps d'intégrer tous les « trucs » de son collègue permanent. Ce n'est qu'après avoir effectué plusieurs fois cette tournée que l'intérimaire commencera à développer ses propres « combines¹ » visant à gagner du temps. Le plus souvent les intérimaires finissent leurs journées de travail plusieurs heures après les titulaires. Beaucoup évitent *« de retourner avec de la marchandise, parce que c'est mal vu »* (Gaël, 27 ans). Le retard des travailleurs temporaires s'explique aisément dans ces conditions où le régime d'embauche interfère directement sur leur activité (qu'ils craignent d'être renvoyés faute de n'avoir pu atteindre leurs « objectifs » ou qu'ils soient sans cesse confrontés à de nouveaux parcours). Pourtant, ceux qui, comme Josselin, ont l'opportunité d'effectuer la même tournée durant une période assez longue peuvent tirer parti de leur expérience et trouver quelques avantages généralement réservés aux permanents. Comme en témoigne Fouad (intérimaire de 25 ans) :

« Ma dernière mission c'était à La Poste du « Plan », j'ai adoré. Ça me changeait des chantiers ! C'est vrai qu'au début je finissais toujours en retard, vers 16 h. Le trois quart des intérimaires arrêtent à cause de ça. Mais les anciens me disaient « attends un peu, ça

¹ Voir *infra* pour ce point.

ira mieux », et ils avaient raison. Quand je connaissais ma tournée, laisse tomber... je finissais même en avance. Je passais au « Bar des Chênes » en premier. Le patron me l'a demandé parce que normalement c'est le dernier de la tournée. Le postier que je remplaçais il ne voulait rien savoir apparemment ; mais moi j'ai décidé de commencer par lui, comme ça il me payait un café et j'avais les clopes gratuites. Ah, c'était vraiment bien mais le gars en arrêt est revenu et c'était fini. »

Fouad a bénéficié d'une certaine stabilité dans sa mission. Après plus de six ans d'intérim, il sait que la chose est rare et garde un bon souvenir de ce contrat. Cet intérimaire a pourtant mis plusieurs semaines avant de maîtriser sa tournée. Ces heures de retards (non-rémunérées) sont le lot commun des intérimaires qui débutent dans ce secteur d'activité. Les salariés les plus anciens les rassurent, en certifiant à leurs collègues temporaires qu'ils seront de plus en plus rapides au fil des semaines. Encore faut-il que leur mission dure assez longtemps pour qu'ils arrivent à cette maîtrise et qu'ils gardent le même parcours. Les intérimaires savent que ces conditions n'apparaissent que rarement dans ce régime d'embauche et certains préfèrent prendre le risque de mettre volontairement un terme à leur contrat, quitte à changer d'agence d'intérim, afin de retrouver un emploi où les horaires seront respectés. Ce fut le cas de Ronan (26 ans) qui décida lui aussi de partir après s'être senti floué sur ses horaires : « *A force de me changer mes tournées, j'ai compris que je ne finirais jamais à l'heure. Alors je suis parti.* » Ici encore c'est la position de travailleur, annexe et contingent et qui passe de tâche en tâche, qui empêche l'intérimaire d'achever son travail dans le temps qu'il lui est imparti. Ainsi, plusieurs travailleurs temporaires m'ont fait part de leur exaspération lorsqu'ils ont dû changer de tournée. Alors qu'ils commençaient à avoir une certaine maîtrise du parcours, qu'ils arrivaient à organiser le tri et l'ordre de livraison de manière à « *gagner du temps* », l'affectation à un autre secteur venait dissoudre leurs connaissances et leurs savoir-faire naissants. D'ailleurs les titulaires tentent généralement de s'approprier certaines tournées pour ces mêmes raisons. N'ayant pas les mêmes ressources pour résister face à cette organisation du travail, les travailleurs temporaires seront davantage soumis à la rotation des postes. Ce constat ne se limite pas au travail de livraison. Le sociologue Jean-Pierre Durand pointe ainsi :

« la résistance assez forte des travailleurs les plus expérimentés face à la rotation des postes et à la polyvalence : non seulement ils souhaitent conserver pour eux les savoir-faire qui leur autorisent une certaine autonomie, mais en plus ils ne veulent pas se

trouver sur d'autres postes où leurs acquis servent peu, tandis qu'ils doivent conquérir de nouvelles dextérités et savoir-faire¹ ».

L'exigence de polyvalence impose la mobilité (interne à l'entreprise) des salariés permanents. Une organisation du travail qui implique que la rotation des ouvriers sur les postes soit accrue provoque une forme d'instabilité qui se répercute au niveau des savoir-faire et de l'autonomie que développe chaque opérateur dans son activité. Aussi, il n'est pas surprenant que les titulaires tentent de résister à ce phénomène qui postule l'interchangeabilité des ouvriers. Les difficultés d'apprentissage et l'inconfort de ces affectations mouvantes concerneront en premier lieu les travailleurs « flexibles » et « extérieurs ». De plus, le remplacement de ces ouvriers sur ces postes est largement facilité par le régime d'embauche des intérimaires. Les travailleurs temporaires seront renvoyés s'ils ne parviennent pas à s'adapter de manière satisfaisante à ces nouvelles configurations². Il peut s'agir de tournées de livraisons, mais aussi, de matières, de cadences, de moyens de travail, etc., avec lesquels les intérimaires auront à composer. Prenons à nouveau l'exemple de l'utilisation d'outils.

Outils, gestes et savoir-faire

Les premières manipulations d'objets sont généralement marquées par un malaise évident (que l'on utilise un outil ou des skis, des lunettes, des rollers, un vélo, etc.). Dans un article consacré à ce sujet, Myriam Winance³ explore ce ressenti corporel des « premières fois » où le corps se rappelle à nous par sa lourdeur et sa gaucherie. En prenant le cas du fauteuil roulant l'auteure analyse « *cette confrontation entre le corps et ces objets extérieurs et en même temps si proches – si proches du corps que, par moment, ils font corps⁴* ». L'article vise à souligner que l'interaction sujet/objet est construite au travers d'un long travail d'ajustement. Le but n'étant pas tant l'appropriation que l'incorporation de l'objet et de la motricité spécifique que l'instrument technique induit⁵. Il faut intégrer l'objet dans son schéma corporel pour être en mesure de s'en servir efficacement.

¹ DURAND Jean-Pierre, 2004. Op. cit., p.88.

² Pour cela, ils devront faire la preuve d'un certain savoir-faire (rarement considéré comme tel, comme nous allons le voir).

³ WINANCE Myriam, 2007. « Du malaise au “faire corps” : le processus d'ajustement », *Communications*, n°81, pp.31-45.

⁴ Ibid., p.31.

⁵ Pour un approfondissement théorique des notions d'appropriation, d'incorporation ou d'ajustement, accompagné de commentaires du texte de Myriam Winance, je renvoie à : JULIEN Marie-Pierre, ROSSELIN Céline, 2009. Op. cit., pp.92-104.

André Leroi-Gourhan écrivait que « *l'outil n'est réellement que dans le geste qui le rend techniquement efficace*¹ ». Par la suite, de nombreux auteurs ont pointé cette dimension corporelle, gestuelle, de l'action outillée sur la matière. Voici quelques citations :

Pour Marie-Noëlle Chamoux : « *la manière de se servir de l'outil est plus importante que l'outil lui-même. [...] La manière d'utiliser un outil s'incarne concrètement dans les connaissances techniques conscientes ou non du travailleur, et dans les gestes qu'il effectue au cours du procès de travail*². »

Pierre Bourdieu écrivait : « *Pour être en mesure d'utiliser un outil (ou de tenir un poste), et de le faire, comme on dit, avec bonheur – bonheur à la fois subjectif et objectif, et marqué tout autant par l'efficacité et l'aisance de l'action que par la satisfaction et la félicité de celui qui l'accomplit – il faut s'être fait à lui, par une longue utilisation, parfois par un entraînement méthodique, avoir fait siennes les fins qui sont inscrites en lui comme un mode d'emploi tacite, bref, s'être laissé utiliser, voir instrumentaliser, par l'instrument*³. »

Enfin, Jean-Pierre Warnier souligne que « *le véritable obstacle à tout apprentissage de la gestuelle d'incorporation de la culture matérielle dans les conduites motrices n'est pas constitué par l'objet lui-même, mais par l'inadaptation de l'action motrice du sujet dans son rapport à l'objet*⁴. »

Ces différents auteurs, qui ont par ailleurs des orientations théoriques différentes, s'accordent sur le caractère à la fois incarné et subjectif, incorporé et situé, du savoir-faire et de son acquisition. Pour utiliser un outil sans gestes ou efforts inutiles, il est nécessaire de « l'appivoiser », c'est-à-dire d'obtenir la dextérité que requiert son utilisation. Qu'en est-il pour ceux qui changent fréquemment de lieu de travail et d'activité ? Observer les modalités de l'apprentissage des intérimaires ne peut faire l'impasse sur le cadre mouvant sur lequel elles s'effectuent. Ce qui m'amène à interroger les conditions dans lesquelles les travailleurs temporaires sont placés afin d'acquérir cette gestuelle. Nous allons également voir comment la maîtrise des outils peut participer des processus de différenciation entre ouvriers.

Lors de leurs différentes missions, les travailleurs temporaires doivent utiliser des outils et des machines qui impliquent des savoir-faire spécifiques. Ces moyens de travail sont parfois

¹ LEROI-GOURHAN André, 1964. Op. cit., p.35. Pour une approche classique davantage centrée sur le geste ou le « *moteur humain* » qui actionne l'outil, voir : HAUDRICOURT André-Georges, 2010. *Des gestes aux techniques*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme/Editions Quæ.

² CHAMOIX Marie-Noëlle, [1978] 2010. Op. cit., p.141.

³ BOURDIEU Pierre, 2003a. Op. cit., p.207.

⁴ WARNIER Jean-Pierre, 2004. « Métallurgie ancienne, identification et domestication de la violence au Cameroun », in BAYART Jean-François, WARNIER Jean-Pierre, 2004. *Matière à politique*, Paris, Karthala, p.182.

connus par les intérimaires qui sont familiarisés avec leur fonctionnement. D'autres fois, les travailleurs temporaires les découvrent pour la première fois et n'ont pas les connaissances techniques et les conduites motrices qu'implique leur utilisation. Ce fut le cas de Matthieu (intérimaire de 26 ans) qui, après plusieurs années d'intérim, s'est retrouvé démunis face à une machine d'une usine d'arôme de l'industrie agroalimentaire :

« A Cargill, ils m'ont mit devant une « filmeuse » automatique [machine servant au conditionnement et à l'emballage de produits] pour les palettes et ils sont partis. Je n'ai pas dit que je ne savais pas m'en servir. [...] Je m'emmêlais les pinceaux, j'étais empêtré avec le plastique, ma main restait coincée entre la cale et le paquet... Bref, j'ai du recommencer au moins dix fois la même palette avant de comprendre comment ça marchait réellement. J'avais envie de le faire sans la machine, à la main, j'aurais perdu moins de temps. J'ai usé pleins de rouleaux [de films plastique], mais j'ai eut de la chance parce j'étais seul et qu'ils n'ont pas trop regardé comment j'avais avancé. Le lendemain, ça allait mieux. Mais j'ai galéré quand même. Maintenant, je sais le faire, si je dois retravailler avec cette machine, je serais plus tranquille, je ferais moins d'erreurs. »

Si j'ai choisi de retranscrire cet extrait d'entretien, c'est aussi pour souligner que les savoir-faire gestuels¹ restent nécessaire pour mener à bien une tâche y compris avec des machines fortement automatisées. N'ayant pas les mouvements adéquats, Matthieu se retrouvait « empêtré » par la machine, devenue un obstacle entre lui et l'activité commandée. Cet intérimaire a travaillé dans de nombreuses usines de conditionnement et a « filmé » de nombreuses marchandises. Pourtant, il ne s'est jamais servi d'un tel appareil pour emballer les produits ; il hésite d'ailleurs à effectuer manuellement cette opération, c'est-à-dire comme il « sait le faire ». Malgré l'inconfort évident dont-il témoigne, Matthieu postule que cette expérience lui sera peut-être utile dans une prochaine mission. Enfin, nous pouvons constater que l'intérimaire n'a pas osé demander de précisions sur le fonctionnement concret de cette machine (bien qu'il ait compris sa fonction).

L'inadéquation entre les gestes de l'ouvrier et les objets qu'il manipule se retrouve également avec des outils plus « rudimentaires » et « familiers ». Ainsi, chacun sait comment fonctionne et à quoi sert une pelle, par exemple, mais disposer de cette connaissance ne suffit pas pour l'utiliser correctement :

¹ Sur cette dimension de la technique, voir : CHAMOIX Marie-Noëlle, 1981. « Les Savoir-faire techniques et leur appropriation : le cas des Nahuas du Mexique », *L'Homme*, Vol.21, n°3, pp. 71- 94.

« Mes premières missions dans le bâtiment, c'était très dur. Je regardais, les autres et on aurait dit que c'était facile pour eux, comme s'ils ne forçaient jamais à la pelle ou la pioche. Alors que moi, j'avais les mains en sang, mal à tous les muscles et tout. Mais après avoir passé mes journées à la bétonnière ou avec les capverdiens et tout... maintenant je peux te dire que j'ai un sacré coup de pelle. » (Filipe, 25 ans)

Si le travail de manœuvre est généralement dévalorisé (symboliquement et économiquement), il nécessite une économie d'effort que seule une technique gestuelle bien rodée peut offrir. Si la tâche est souvent dure et épuisante, les gestes des manœuvres relèvent d'un « *savoir-faire réfléchi* », comme le remarquait Georges Navel à propos des terrassiers¹. Filipe, qui a réalisé ses études dans le génie civil et qui a déjà utilisé ces outils, ne peut que constater l'écart entre l'aisance de ses collègues vis-à-vis de sa manière laborieuse et douloureuse de travailler. L'intérimaire ne possède pas l'adresse que ses collègues ont acquise. En effet, le travail à la pelle ou la pioche implique un mode de connaissance et des techniques du corps spécifiques (c'est-à-dire adaptés à ces instruments²). Après plusieurs semaines, Filipe s'est « fait » à ce travail, son corps s'y est adapté et il a développé une pratique plus souple et efficace. L'intérimaire finit même par valoriser sa maîtrise, obtenue à force d'utiliser ces outils. Ces propos restent pourtant rares.

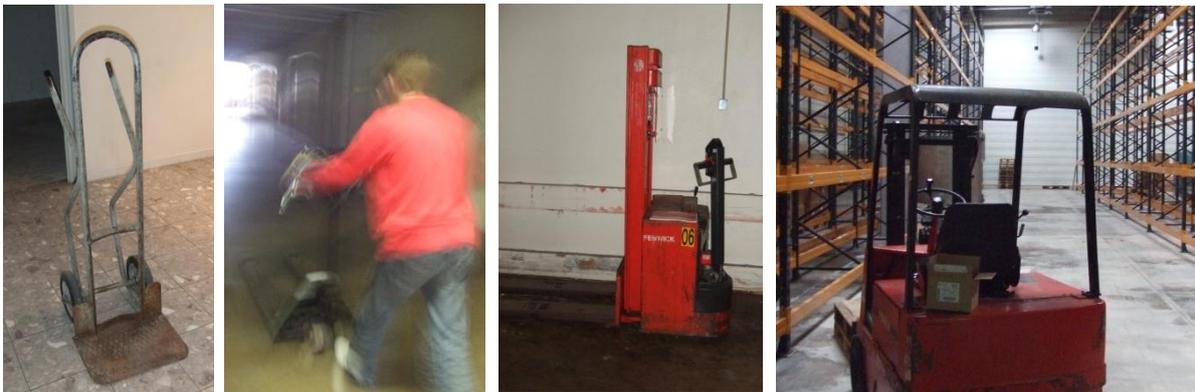
En effet, l'utilisation de ces outils renvoie généralement à des savoir-faire généraux, censés être partagés par tous. On pourrait même dire, à la suite de Marie-Claude Mahias, qu'ils ne sont rarement associés à un quelconque savoir : « *utilisés par des gens de bas statut [...] l'impression de banalité conduit inmanquablement à la dénégation d'un savoir-faire particulier, de la part des acteurs eux-mêmes*³ ». Si de temps à autre les intérimaires nomment ces outils lorsqu'ils évoquent leur savoir-faire, c'est généralement sur le ton de l'ironie. Ainsi, Cédric (intérimaire de 28 ans), chargé de la réception de marchandise sur un quai de livraison,

¹ NAVEL Georges, 2004. *Travaux*, Paris, Gallimard, p.187. L'auteur écrit : « *La fatigue existe, mais le métier n'est ni bête ni abrutissant. Il faut travailler en souplesse, surveiller ses mouvements. On ne manie bien la pioche que si on lui a prêté attention. Les terrassiers s'en servent avec économie d'effort. Leurs gestes sont intelligents et bien réglés. Manier la pelle sans excès de fatigue, faire chaque jour une tâche égale exige de l'habileté. Quand il doit rejeter la terre d'une tranchée très profonde, il n'est pas un terrassier qui ne se réjouisse de son lancer de pelle. De la répétition du même effort naît un rythme, une cadence où le corps trouve sa plénitude* » (pp.188-189). Sur la question du geste dans ses diverses dimensions (postures, styles, attention, vitesse) relevés dans les récits d'ouvriers ou d'intellectuels ayant travaillé dans des milieux ouvriers, voir : PILLON Thierry, 2012. *Le corps à l'ouvrage*, Paris, Stock, pp.45-69 et 172-176.

² Sur ce point voir : D'ONOFRIO Salvatore, 2006. « Chaque chose a son galbe. Style et savoir-faire en Sicile », in D'ONOFRIO Salvatore, JOULIAN Frédéric (dirs), 2006. *Dire le savoir-faire. Gestes, techniques, objets*, Paris, L'Herne, pp.67-81. Et, dans le même ouvrage : SIGAUT François, 2006. « Le savoir des couteaux » (ibid., p.133-139).

³ MAHIAS Marie-Claude, 2006. « Savoir ou faire en Inde », in D'ONOFRIO Salvatore, JOULIAN Frédéric (dirs), 2006. Op.cit, p.127.

déclare : « *Je suis le jedi¹ du transpalette* ». Loin de chercher à valoriser une capacité « exceptionnelle », l'intérimaire signale que son activité implique l'usage intensif, voire exclusif, de cet instrument de travail² (du reste, partagé par l'ensemble des ouvriers mais plus ponctuellement). Sur le terrain, les intérimaires ont insisté sur des aspects plus larges (généralement la rapidité d'exécution ou sur des dimensions esthétiques³) pour qualifier leur savoir-faire et n'ont quasiment jamais mentionné d'outils en particuliers. Si, de temps à autres, il arrive néanmoins que les travailleurs temporaires nomment certains instruments, c'est souvent lorsque l'utilisation de ces moyens de travail nécessite une formation : « *j'ai pas le CACES [Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité], mais je fais ce que je veux avec un Fenwick [chariot élévateur électrique]* » (Jérôme, 29 ans). L'habileté est alors mobilisée par les intérimaires pour mettre en avant le fait qu'ils ont acquis ce savoir par eux-mêmes, par la pratique et en dépit des obstacles institutionnels et sociaux qui en encadrent l'apprentissage.



32. Instruments de transport. Diable, transpalette manuel, transpalette électrique (gerbeur) et chariot élévateur électrique.
(Cl. P. Rosini)

○ L'objet-outil comme « témoin » du savoir-faire

Nous avons vu que les moyens de travail pouvaient agir comme des emblèmes qui contribuent à situer les intérimaires vis-à-vis des autres salariés. Les outils peuvent également être considérés comme des éléments qui marquent le savoir-faire de leurs détenteurs. En effet,

¹ En référence aux « maîtres » du film de science fiction *Star wars*.

² Cet intérimaire se plaignait régulièrement de ne « pouvoir lâcher » cet instrument. Il faisait de nombreuses plaisanteries à ce sujet, comme quand il disait en tirant l'objet : « *je l'amène faire pipi* », mimant un passant qui sort son chien, etc. De plus, ces réflexions visaient également à faire remarquer sa lassitude et à manifester son désir de « *passer à autre chose* ». Sa position dans l'unité de production (Profalu) étant alors comparable à celle du vaisselier dans l'industrie du parfum.

³ En dépouillant mes carnets de terrain, je n'ai trouvé que quelques phrases éparses allant dans ce sens : « *j'ai eu le temps de faire 3 container, alors qu'il n'a pas fini le premier* », « *t'as vu ? J'ai déjà terminé* », « *regardes un peu comment je suis rapide* », « *T'as fermé ton paquet comme un cochon. Viens voir de mon côté comme c'est jdid, y a rien qui dépasse !* », etc.

dans certaines missions, les intérimaires peuvent manifester leur sérieux et leur « employabilité » en étant déjà équipés ; ce qui permet aux agences de les affecter au plus vite sur leur lieu de mission sans se soucier des compétences de ces individus qui semblent prêts et habitués à travailler dans tel ou tel secteur. Nicolas Jounin souligne dans sa Thèse¹ que tout ferrailleur, pour avoir l'air d'un « vrai ferrailleur », doit amener sa propre pince sur le chantier. Sans cet attribut, les intérimaires qui postulent à ce type de poste seront davantage exposés au renvoi. Certains tentent de duper les salariés de l'entreprise utilisatrice en apportant avec eux ce matériel. Néanmoins, être muni de ces outils ne suffit pas, encore faut-il savoir les utiliser. N'étant pas du métier, il est fréquent que les pinces et les tenailles dont ils disposent soient de mauvaise qualité. Et souvent, les travailleurs temporaires peinent à s'en servir correctement. Une fois sur les lieux de travail le subterfuge ne tient pas longtemps mais, pour l'intérimaire, cela reste un moyen de tenter de se former « sur le tas » et d'accéder à une meilleure qualification (voire d'obtenir un certificat de travail de ferrailleur à l'issue de la mission) pour postuler sur ce type de poste par la suite (dans une autre agence par exemple²). L'efficacité technique implique l'habileté des individus qui l'ont acquise, comme le soulignait déjà Marcel Mauss³. Les ouvriers qui engagent leurs aptitudes dans le maniement des objets s'exposent au jugement portés par leurs pairs qui témoignent ainsi de leurs savoir-faire. La dimension agonistique et distinctive de l'usage des techniques que souligne Nicolas Dodier⁴ s'exprime sous d'autres modalités pour les intérimaires. Ces pratiques prennent place dans ce que l'auteur nomme des « arènes des habiletés techniques, caractérisées par la mise en valeur d'aptitudes individuelles, via l'aisance, la rapidité, l'habileté, la familiarité aux objets, l'assurance, l'audace, notamment, dont témoignent les individus se mesurant aux objets⁵ ». J'ajouterai que tous n'entrent pas dans ces arènes avec les mêmes « armes », ni pour les mêmes raisons. En effet, les aptitudes personnelles peuvent se déployer pleinement qu'après un temps d'adaptation, l'auteur évoque d'ailleurs la familiarité, qui n'est pas toujours possible pour les travailleurs temporaires⁶. En effet, les intérimaires qui viennent de s'adapter à leurs collègues du moment doivent « régulièrement » les quitter pour nouer d'autres habitudes et

¹ JOUNIN Nicolas, 2006. Op. cit., pp. 252-253 et p.375.

² Pour Nicolas Jounin, les intérimaires ont intérêt à exagérer ou à inventer des qualifications pour multiplier leurs opportunités en matière d'emploi. Ibid.

³ L'adresse, l'habileté s'inscrivent dans le domaine technique comme le rappelle Marcel Mauss. Il souligne que les gens qui « savent y faire » profitent d'habitudes et d'un sens de l'adaptation. Voir : MAUSS Marcel, 2004. Op. cit., pp.374-375.

⁴ DODIER Nicolas, 1993. « Les arènes des habiletés techniques », *Raisons pratiques*, n°4, Les objets dans l'action, pp.115-139.

⁵ Ibid., p.116.

⁶ « Ce qu'on appelle « familiarisation » n'est rien d'autre que cette découverte progressive, et à titre privé, de la nécessité multiple ». DELBOS Geneviève, JORION Paul, 1984. Op. cit., p.141.

d'autres relations, tout aussi temporaires et incertaines, perdant ainsi l'esquisse des automatismes à peine intégrés.

Pourtant, si les secteurs d'activité, la taille des lieux de production et le nombre de collègues diffèrent, les outils que les travailleurs temporaires utilisent sont souvent similaires. Et nous venons de voir que les intérimaires deviennent plus habiles à mesure qu'ils manipulent ces instruments. Cet aspect est régulièrement évoqué lors des entretiens. Mes interlocuteurs abordent systématiquement leurs débuts difficiles tant sur le plan des tâches que sur celui des relations avec les permanents. S'ils se déclarent désormais plus à l'aise dans leurs missions, j'entends au niveau du travail à effectuer et non vis-à-vis de leur statut de travailleurs temporaires, c'est qu'ils ont « *appris sur le tas* » selon l'expression la plus fréquemment employée. Et certains intérimaires parviennent à développer un savoir-faire stabilisé par delà la nature instable de leurs emplois temporaires.

LE SAVOIR-FAIRE DES TACHES REPUTEES « SIMPLS »

Le plus souvent, les intérimaires sont embauchés pour des travaux qu'ils qualifient d'eux-mêmes de « *simples* », que « *tout le monde peut faire* », « *pas compliqués* » ou « *pas sorcier* ». Les travailleurs temporaires définissent leurs activités de travail en usant de termes qui embrassent dans une large mesure le discours que les permanents tiennent sur celles-ci. Activités qui, comme nous l'avons vu, sont déléguées, placées hors du métier à proprement parler, dégradées¹ et dégradantes². Aussi, il est fréquent d'entendre les titulaires dire à propos des travailleurs temporaires qu'« *ils ont deux mains gauches* » (Yoann, 32 ans, ouvrier sur machine), qu'« *ils ne comprennent rien, en général* » (magasinier à Profalu) ou encore que « *les intérimaires c'est souvent des bons à rien* » (menuisier dans le BTP), etc. Cette vision péjorative de la main d'œuvre intérimaire, nous la retrouvons dans les propos d'un titulaire (qui a pourtant été intérimaire durant de longues années) : « *la plupart c'est des incapables, des ânes, qu'est ce que tu veux leur faire faire d'autres à part de la manut'* [manutention] » (Fred, 36 ans, préparateur de commande à Profalu). Que signifie cette dénégation systématique de leur savoir-faire et qu'elles en sont ses limites ?

¹ Lorsque les conditions de sécurité, les outils adéquats, etc., font défaut.

² Lorsque l'on situe ces tâches dans une échelle de valeurs symbolique propre à une organisation.

Les « bourrins » et leur savoir-faire

Cantonnés aux travaux grossiers, les travailleurs temporaires sont fréquemment pensés par les titulaires comme inaptes à la réalisation de tâches plus fines et plus précises. Cette idée émerge parfois dans le discours d'un responsable lorsqu'il explique aux intérimaires les premières tâches qu'ils devront réaliser ; comme dans cet extrait relevé lors d'un chantier d'agrandissement d'un magasin de sport :

Il s'agit pour la douzaine d'intérimaires de déplacer plusieurs gondoles dans le but d'arracher la moquette du magasin. Nous devons les pousser, tout en évitant de faire tomber les articles qui sont posés dessus. Serge (un responsable) dit à l'assemblée : *« On va les mettre sur les scotchs que vous voyez sur le sol. Alors le truc, c'est force et précision. Faites pas les bourrins. Ok, les gars ? Il va falloir pousser fort mais faire gaffe que ça tombe pas trop. De toute manière il faudra que vous ramassiez ce qui est tombé. »* Nous sommes un peu brusque lors de notre première tentative. *« Non, non les gars ! C'est pas bon. Je sais que vous avez l'habitude des chantiers mais là c'est pas un truc de bourrins ! »* Puis nous continuons une bonne partie de la nuit sous les directives de ce responsable : *« poussez ! Tirez ! Attention aux caisses ! Vers l'allée centrale ! Quelqu'un amène le produit bleu, la tête de gondole, voilà »,* etc. Ensuite, les groupes se divisent, les intérimaires sont affectés dans divers rayons. Vers 7 heures du matin, le responsable accorde aux temporaires une courte pause : *« juste le temps de pisser les gars ! Les clients arrivent bientôt ! »* Puis nous trions par types ferrailles, grillages et autres structures qui composent les rayonnages, que nous devons entasser dans un container qui déborde déjà. Le but de l'opération est de gagner de la place sur une partie du parking qui s'est converti le temps du chantier en zone de stockage. Nous sommes quatre, deux par container, à tenter d'emboîter les ferrailles et à exploiter le moindre centimètre de libre. Notre travail fini, nous nous apercevons que nos collègues temporaires ont été remerciés. Il ne reste plus que quatre intérimaires lorsque les premiers clients entrent dans le magasin. Un employé du rayon « fitness-musculation », Adrien, nous demande avec Matthieu (intérimaire de 26 ans) de venir l'aider, pendant que Serge réquisitionne les deux intérimaires restants au rayon « chasse et pêche ». Adrien, nous dit : *« On a pris un peu de retard. Il va falloir que vous fassiez le « facing » dans ce rayon. Normalement, les intérimaires ne le font pas, mais bon... C'est un truc moins bourrin que ce que vous faites d'habitude. Il faut mettre le rayon en valeur. Mettre les produits en avant, ranger les pantalons et les t-shirt, les remettre sur des cintres et ramener les vides dans la réserve. Je vous fais confiance, hein ? »* Un peu avant 9 h, Matthieu (intérimaire de 26 ans) me rejoint et nous décidons de tourner un peu dans le magasin pour grappiller quelques minutes supplémentaires. Nous rencontrons les autres empêtrés dans une multitude de

canne à pêches. Nous les aidons à les ranger, quand Serge arrive : « *Ok les gars. C'était du bon boulot. Je suis content de vous, revenez demain, à 5 heure cette fois-ci.* ». Nous nous dirigeons vers l'accueil pour faire remplir nos feuilles d'heures. (Notes de terrain).

Durant cette nuit l'adjectif « *bourrin* » est revenu régulièrement pour qualifier notre travail. Nos maladresses n'étaient pas imputées à notre inexpérience mais à notre statut d'intérimaire. Lorsque les employés nous confièrent des activités qui faisaient habituellement parties de leurs fonctions, leurs mises en garde semblaient remettre en question nos capacités. Pourtant, les points de ventes comme ce magasin d'articles sportifs font régulièrement appel à des stagiaires et à des intérimaires pour ces mêmes tâches, notamment lors des inventaires. Mais nous n'étions pas ce « type » d'intérimaires. Ces missions courtes sont le plus souvent réalisées par des étudiants qui utilisent ces « petits boulots » comme un revenu d'appoint. L'« équipe », exclusivement masculine, de travailleurs temporaires ne rentrait pas dans ces critères. Plus vieux et embauchés en pleine semaine, la plupart des intérimaires étaient effectivement davantage familiers des usines et des chantiers que du travail en grande surface. Toutefois, les commentaires de certains employés révèlent les questions majoritairement posées par la présence de travailleurs temporaires : seront-ils capable d'exécuter les travaux demandés ? Sont-ils dignes de confiance ? Peut-on leur donner des responsabilités ? Etc. Sans pour autant le reconnaître explicitement, il arrive pourtant que les salariés permanents accordent au savoir-faire des intérimaires une certaine crédibilité (du moins, à ceux qu'ils ont eu l'habitude de côtoyer). Voici, comment cette confiance se manifeste sur ce même terrain :

Chaque nuit, regroupés dans l'entrée du magasin, les intérimaires attendaient qu'on leur confie leur travail. Les responsables qui devaient alors composer les équipes choisissaient systématiquement ceux qu'ils avaient repérés lors des missions précédentes. Ainsi, les « anciens » préalablement sélectionnés devaient expliquer les tâches à effectuer aux nouveaux venus. Les novices, répartis à partir de leur apparence physique, se retrouvaient encadrés par d'autres intérimaires à qui l'on avait délégué le rôle d'encadrement. Les employés du magasin, pouvant ainsi vaquer à d'autres activités, ne donnaient plus que quelques ordres distants à ces chefs d'équipes temporaires.

En dépit de la dévalorisation qui frappe le travail des temporaires, les employés permanents n'hésitent pas à confier aux plus anciens la transmission et l'explicitation des tâches à effectuer. Ils peuvent ainsi s'appuyer sur le savoir-faire et l'expérience des intérimaires les

plus réguliers¹. Le psychologue du travail Yves Clot a relevé ce phénomène au sein du personnel soignant² et décrit comment les équipes de travail composent avec la rotation des infirmiers temporaires. L'auteur montre que les intérimaires les plus stables sont « fidélisés » dans les services de soins pour qu'ils puissent prendre en charge les patients les plus lourds, les autres auront à leur charge des patients plus « légers ». Ainsi, Yves Clot écrit que

« cette organisation du travail va jusqu'à favoriser la cristallisation d'un « hybride catégoriel » : un volant d'intérimaires « stables », prêts à revenir aussi régulièrement que possible dans le service et formant à leur tour d'autres intérimaires sans se trouver pour autant « intégrés » au corps central de l'équipe³ ».

L'auteur démontre également que l'équilibre de l'organisation ne peut s'obtenir que grâce au savoir-faire des intérimaires qui ont eu le temps de s'accommoder aux tâches, aux routines et aux habitudes de ce service particulier⁴. Les capacités de ces travailleurs temporaires – stabilisés - viennent atténuer les contraintes et les risques que la flexibilité et le *turn-over* produisent inévitablement (y compris dans le domaine de la santé). Aussi, ce qui est valable pour l'intérim infirmier l'est également pour l'intérim « de masse » et « non-qualifié ». Si bien que, lorsque les travailleurs temporaires (manœuvres ou manutentionnaires) quittent d'eux-mêmes leurs missions, les titulaires se plaignent de la désorganisation du travail qui en résulte⁵. Quand les intérimaires partent, ils emmènent avec eux les savoir-faire et les routines développées au cours de leur activité, si « humble » soit telle.

¹ Au cours de ma recherche, Karim (Robertet, service des « compos »), Fouad (Club Méd.), ou Gaël (ColiPoste), pour ne citer qu'eux, ont été chargés de m'expliquer les principales tâches à effectuer. J'ai moi-même formé plusieurs intérimaires et quelques titulaires aux postes de « préparateur de commandes » et de « magasinier-stockiste » à Profalu. Pourtant, mon contrat de mission n'a cessé d'indiquer : « manutentionnaire ». Ainsi, à la délégation des tâches que nous avons pointé précédemment (Chapitre 3) semble s'accompagner d'une délégation de la formation. Nous sommes à nouveau confrontés à un glissement de rôle (pour reprendre la terminologie d'Everett Hughes) dans le domaine de la transmission du savoir-faire.

² CLOT Yves, 1998. *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La découverte & Syros (voir plus particulièrement le chapitre 5 : « L'efficacité malgré tout »).

³ Ibid., p.103.

⁴ Ibid., p.113.

⁵ Voir Chapitre 11 de cette Thèse.



33. « Ça paraît simple de porter des portes... » (Jérôme, intérimaire de 29 ans).
(Cl. P. Rosini)

En y regardant de plus près, même les tâches « appauvries » ou « déqualifiées » nécessitent que les exécutants fassent preuve d'habiletés, de gestes et de techniques appropriées. Pour donner de la matière à mes propos, voici l'extrait d'un entretien réalisé avec Jérôme (29 ans), intérimaire depuis plus de 10 ans, lors d'une mission comme livreur dans le BTP :

Lors de l'entretien Jérôme insiste sur les techniques¹ qu'il a acquises au cours d'une mission d'intérim de quelques mois sur les chantiers. « *C'est vrai que c'est physique comme travail. Petit à petit t'as des techniques pour tenir. Tu t'habitues à l'effort. D'ailleurs, les anciens portent les portes coupe-feu ou les portes palières qui font bien 50 kilos et les jeunes ils prennent deux alvéolées, d'un peu moins de 20 kilos chacune pour commencer. En plus, on n'a pas de ventouses comme les poseurs alors qu'ils ne les transportent pas. [...] Les intérimaires qui venaient, ils ne réalisaient pas que c'est compliqué comme boulot. Ils pensaient juste que c'était un truc de bourrins. Ils ne savent pas tous les trucs, ils prennent les portes n'importe comment et ça fait perdre du temps à tout le monde. Déjà, il faut les porter d'une certaine manière, faire attention au sens des gonds, voir si c'est une droite poussante ou une gauche poussante, faut faire des marques sur les cotés, pour pas se retrouver coincé en suite... À chacune des étapes il y a une manière de les porter : quand tu les décharges du camion, quand tu les poses devant l'entrée et quand tu monte les escaliers. Surtout les escaliers en colimaçons,*

¹ Voir la démonstration de Jérôme, photos 33, 34 et 35.

selon leur sens de tourné, il faut surveiller le coin d'en haut pour ne rien abimer, ni se cogner. Selon la hauteur. Des fois, il n'y a pas de lumière alors il faut compter les marches pour pas tomber. T'as plein d'astuces, t'es obligé parce que les portes elles t'appuient à différents endroit, au niveau de l'épaule quand tu montes, par exemple, et t'as des croutes au bout de quelques jours. Alors il faut plier ton tee-shirt et le mettre dessus. Tu te le mets autour de l'avant-bras ou de la tête pour les amener du camion, etc. Enfin, pleins de petit trucs pour s'économiser, même une brute, tu ne peux pas tenir si tu portes n'importe comment. Comme les nouveaux. Alors il faut leur expliquer, mais au début ça ne te paraît pas naturel de porter comme ça. Certains t'écoutent pas ou s'en sortent pas, alors ils en prennent un autre. Alors, ils ont intérêt à vite l'avoir la technique. »

Dans cet extrait d'entretien, nous voyons la nécessité, qui incombe aux intérimaires, d'acquérir au plus vite les techniques et les savoir-faire nécessaires pour la réalisation des tâches. L'appropriation de compétences, même dévalorisées, demeure nécessaire pour accomplir un travail de façon satisfaisante. Le renvoi systématique des intérimaires les moins efficaces ou le rôle d'encadrement qu'endossent de temps à autre les plus anciens d'entre eux en témoignent. Avec le temps, cet intérimaire a appris à prévoir le déroulement de son activité, qu'il s'agisse de l'orientation des portes, du nombre de marches, des manières de transporter et de la répartition des charges sur le corps¹. Nous y voyons également des savoir-faire pratiques ingénieux, qui peuvent apparaître comme du bricolage aux yeux des non-initiés mais qui sont de réels procédés techniques qui prennent en compte les difficultés de l'espace de travail. Ces adaptations permettent également de poursuivre l'activité même si les outils font défaut. Par exemple, le t-shirt que s'enroule Jérôme autour du bras, de l'épaule ou de la tête constitue, à défaut de protections normalisées, un moyen de préserver son intégrité physique. En 1948, André-Georges Haudricourt a consacré un article au sujet des liens entre les vêtements, les gestes et les façons de transporter. Il écrit : « *Certaines formes de vêtements et certaines manières de porter les charges doivent être étudiées en connexion les unes avec les autres : elles entraînent des attitudes corporelles semblables, elles nécessitent l'emploi,*

¹ A ses débuts, Jérôme qui n'avait pas développé cette dextérité évoquait régulièrement, au cours d'entretiens, sa fatigue et les douleurs provoquées par ces allées et venues incessantes dans les escaliers. Daniel Martinez décrit des les premières pages de son livre (2003, op. cit.), la pénibilité de ce type de missions principalement réalisées par des intérimaires sur les chantiers de BTP.

l'habitude, l'acquisition de gestes analogues¹ ». Ici encore, l'accent est mis sur l'habitude et la formation d'un savoir-faire gestuel efficace correspondant à des opérations précises.



34. Démonstration : Technique de transport dans les escaliers en colimaçon.
(Cl. P. Rosini)

Le développement de ces « *tactiques du corps* », pour reprendre l'expression de Pierre Parlebas², couplées à un usage d'outils adaptés à la pratique (tel le t-shirt inséré entre l'objet et le point d'appui), dépend de l'accoutumance des travailleurs à leurs tâches. Celle-ci varie selon le parcours des personnes et selon les contextes induits par les situations particulières d'apprentissage, ce qui inclut l'espace, les objets, les partenaires et le temps de l'action réalisée. Autant d'éléments qui ne cessent de se dérober dans le quotidien des missions d'intérim. Ainsi, il serait faux d'affirmer que le savoir-faire des intérimaires se développe sans heurts, tant les ruptures et les changements sont institutionnalisés par leur régime contractuel. Il ne faut pas pour autant postuler que les travailleurs temporaires ne peuvent bénéficier de routines et de connaissances cohérentes tout au long de leurs carrières fragmentées.

¹ HAUDRICOURT André-Georges, 1948. « Relations entre gestes habituels, formes des vêtements et manières de porter les charges » in HAUDRICOURT André-Georges, 1987. Op. cit., p.171. Voir également MAUSS Marcel, 2002. *Manuel d'ethnographie*, Paris, Payot & Rivages, p.117.

² PARLEBAS Pierre, 1999. « Les tactiques du corps », in JULIEN Marie-Pierre, WARNIER Jean-Pierre (dirs), 1999. Op.cit. Il écrit : « *La personne agissante crée les objets nécessaires à ses pratiques corporelles. Elle invente la culture matérielle adaptée à l'image qu'elle se donne de son action motrice. Les techniques du corps apparaissent ainsi dépendantes des tactiques du corps.* », p.30.



35. Quelques techniques inadaptées fréquemment observées parmi les nouveaux intérimaires.
(Cl. P. Rosini)

Pourtant, la place qu'occupent les intérimaires dans les unités de production reste marquée par une division des tâches qui correspond généralement à des segmentations dans le domaine du savoir-faire. Cet aspect peut nourrir des mécanismes de distinction entre les travailleurs temporaires et permanents (voir *infra*). Pour le dire trivialement, nombre de titulaires pensent (et déclarent) que les intérimaires sont de « mauvais » ouvriers et c'est pour cela qu'ils effectuent les travaux simples et peu qualifiés ; lorsqu'ils effectuent les mêmes tâches, les intérimaires sont généralement plus lents et moins efficaces, etc. Toutefois, cette vision de la main d'œuvre temporaire ne peut totalement tenir sur la durée. Lorsqu'ils occupent durablement un poste de travail, les travailleurs temporaires font preuve d'un savoir-faire comparable à celui dont disposent la plupart des salariés permanents. A ce stade leur statut social au sein de l'entreprise évolue, comme en témoigne Jérôme à propos de cette même mission de livreur dans le bâtiment : « *Maintenant que je connais le boulot, je peux tenir tête aux chefs. D'ailleurs, ils me laissent m'organiser à ma façon mon emploi du temps, mes livraisons. J'ai plus rien à apprendre alors j'organise mes chantiers comme je veux* ». Maintenant qu'il connaît son activité de travail, qu'il « sait y faire », cet intérimaire peut légitimer ses choix en matière d'organisation¹. En disposant des manières de faire et des savoirs qui caractérisent le métier de livreur, il peut davantage résister aux ordres qu'il juge inefficaces ou inappropriés et « tenir tête » aux titulaires². Grâce à ses connaissances l'intérimaire n'exécute plus uniquement les ordres des autres mais devient l'auteur de ses

¹ Françoise Hatchuel note que « *savoir c'est, fantasmatiquement, faire face, ne plus dépendre de l'autre et de l'incertain, et légitimer nos choix, le rapport au savoir, sans cesse remanié, en perpétuelle évolution, structure chaque sujet dans son rapport au monde. Question éminemment politique et en même temps parfaitement individuelle.* » HATCHUEL Françoise, 2007. *Savoir, apprendre, transmettre. Une approche psychanalytique du rapport au savoir*, Paris, La Découverte, pp.14-15.

² Sur ce point, voir : DAHAN-SELTZER Geneviève, OSTY Florence, 2006. « Le pari du métier face à l'anomie », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 2, pp. 91-106.

actes. Il n'a plus besoin de demander de l'aide ou des renseignements aux titulaires et peut ainsi sortir de sa dépendance vis-à-vis du savoir des autres (ce qui revient parfois à « sortir du rang »).

Enfin, il arrive de temps à autre que certains intérimaires disposent d'un savoir-faire et d'une expérience qui dépassent largement ceux des permanents. Les aléas de la trajectoire d'anciens ouvriers amenés à travailler en intérim (relevant d'une catégorie sous-représentée en intérim mais en constante progression) peut inverser le rapport habituel entre débutants et qualifiés qui correspond généralement au couple intérimaire/titulaires. A Robertet, le savoir-faire de Patrick (intérimaire de 54 ans) ne pouvait être remis en question : après avoir travaillé plus de trente ans dans cette industrie, cet intérimaire bénéficiait d'une légitimité et d'une reconnaissance de l'ensemble des salariés des « compos ». Néanmoins, le cas de Patrick reste une exception et, dans la plupart de cas, la question du savoir-faire reste mobilisée pour légitimer la division des tâches entre des ouvriers aux régimes d'embauches distincts. En outre, les compétences de Patrick auraient pu être insuffisantes ou inadaptées au cours une autre mission dans une autre usine ou dans un secteur d'activité. Sans cette familiarité avec les tâches, les outils et les modes d'actions sur la matière, le savoir de ce travailleur temporaire aurait été inopérant. Aussi, les intérimaires doivent nécessairement parvenir à maîtriser un large spectre de tâches afin d'améliorer leur condition dans les entreprises utilisatrices.

Le savoir-faire des intérimaires : de l'hétérogénéité aux habitudes

Les intérimaires doivent constamment réaliser des activités présentées comme simples par les autres salariés mais qu'ils n'ont pas toujours eu le temps d'intégrer. Il s'agit notamment de s'adapter aux matières et aux moyens d'action sur celles-ci, comme nous avons pu le voir. Ces éléments sont souvent très différents d'une unité de production à l'autre. D'autres sont récurrents dans la trajectoire des travailleurs temporaires. Ainsi, après avoir réalisés plusieurs missions en tant que manutentionnaires ceux-ci savent généralement se servir d'un transpalette, par exemple. Après avoir vu le fonctionnement de dizaines d'usine, les intérimaires sont moins désorientés par les mouvements des différents salariés dont ils identifient plus aisément les fonctions. Progressivement, leurs connaissances des termes techniques grandissent, les questions qu'ils posent aux titulaires sont plus à propos.

William (24 ans, qui travaille en intérim principalement en usine, ponctuellement mais régulièrement depuis presque 7 ans) déclare : « *J'ai une petite appréhension avant*

d'arriver pour la mission. C'est l'inconnu, tu ne sais pas sur qui tu vas tomber, si tu vas être capable de faire ce qu'on te demande... Même si l'intérim c'est très simple, très manuel, t'as quand même l'angoisse de ne pas être à la hauteur, alors que c'est pas si compliqué quand tu sais comment ça marche ».

Florent (intérimaire de 26 ans) témoigne de sentiments similaires : « *Avant j'appréhendais, parce que j'ai fait énormément de petites missions au début, différentes et courtes, je me disais : qu'est ce que je vais encore pouvoir faire, ici ? Ça va être chiant encore. Un peu las, quoi. Ça devient la routine après [sic].* »

Le fait d'avoir occupé des fonctions similaires et d'avoir travaillé dans d'autres usines (parfois dans la même « spécialité ») offre aux intérimaires quelques points de repères pour faire-face, un peu plus sereinement, à des situations marquées par l'incertitude. Après plusieurs contrats, ces travailleurs temporaires n'ont généralement plus peur d'apparaître comme des « incapables » ou de ne « pas être à la hauteur » et ils estiment que « *la manutention, tout le monde sait le faire*¹ » (Nico, 23 ans). Souvent résignés, habitués aux travaux qualifiés de simples et à être « baladés » de missions en missions, les plus anciens disent généralement « *savoir à quoi s'attendre*² ». Et cela malgré le fait que les intérimaires ne découvrent leurs affectations et leurs postes que lorsqu'ils arrivent sur les lieux de leurs missions. Florent va jusqu'à qualifier ces changements incessants de « routine ». Cet intérimaire sait qu'il dispose d'une expérience suffisante pour réaliser la plupart des travaux habituellement confiés aux salariés temporaires. Un peu plus tard dans l'entretien, Florent prendra un exemple pour illustrer son point de vue :

« D'un côté un mec qui est en intérim depuis 10 ans ça reste louche que personne ne l'ait embauché. Alors, peut être qu'en fait c'est un bon à rien ou alors il n'a pas eut de chance et en fait il sait tout faire. Parce qu'à force de bouger, de faire pleins de trucs différents, t'apprends. C'est sûr, ça t'apprend pas à devenir ingénieur, mais tu peux te débrouiller dans n'importe quelle situation, en usine, par exemple. »

Florent aborde la question du savoir-faire en mobilisant la figure d'un travailleur temporaire longue durée. Après avoir pointé deux éventualités (aussi crédibles l'une que l'autre pour

¹ Cette phrase revient fréquemment pour qualifier le travail confié aux intérimaires. Ce qui rend encore plus amer (pour le travailleur temporaire) de ne pas « faire l'affaire » aux yeux de l'employeur.

² Ce savoir constitue une ressource pour répondre aux questionnements et aux angoisses qui découlent de l'indétermination dans laquelle les intérimaires sont placés dès les premiers instants de leurs missions dans les unités de production. Voir Chapitre 2 de cette Thèse.

Florent¹) qui expliqueraient que la situation de cet intérimaire perdure, il en vient au sujet de l'acquisition de connaissances et de pratiques générales. Pour Florent, les travailleurs temporaires apprennent à force de faire-face à des situations « particulières » tout au long de leurs carrières. Il est vrai que ces expériences réitérées conduisent un mode d'apprentissage différent d'un apprentissage technique plus « classique² ». Toutefois, Florent signale à juste titre que ce savoir reste limité à une fonction de manutention et ne conduit pas à une formation ou une qualification reconnue. Il reste qu'un « bon » manutentionnaire aura plus de chances d'être embauché (ce qui nous ramène à la première partie de son énoncé).

Pour résumer, tout se passe comme si une accumulation de ces expériences, à la fois proches et différentes, contribue malgré tout à façonner une pratique plus efficace chez ces travailleurs. Evidemment, le processus d'apprentissage ne peut se réduire à une simple addition³ de ces expériences, à l'application d'algorithmes ou de procédures rigides. Il s'agit davantage de la constitution, par le biais de ces situations avec lesquelles chaque intérimaire a dû composer, d'un savoir-faire personnalisé. Le « coup d'œil », les « combines » et les « tours de main » viendront alors guider et accorder les actions futures du travailleur temporaire aux tâches commandées. Les plus anciens pourront ainsi profiter d'habitudes et de savoir-faire gestuels mobilisables face aux configurations nouvelles⁴. Il faut néanmoins distinguer les habitudes éphémères développées dans une mission particulière, des habitudes plus stables⁵ auxquelles s'articulent leurs pratiques. Ainsi, un travailleur temporaire qui aura occupé la fonction de vaisselier disposera de techniques de nettoyage pour venir à bout de substances très différentes, y compris si les moyens de travail mis à sa disposition ne sont pas les mêmes. Il pourra appliquer des processus techniques - entendus comme des successions d'étapes suivant lesquelles s'organisent les activités matérielles⁶ - très proches pour nettoyer une marmite dans la grosse plonge d'un restaurant ou une cuve ronde dans une laverie d'usine. Il saura orienter l'angle et la puissance de son pistolet à eau en fonction des différentes formes des récipients sans être éclaboussé sous l'effet de la pression, par exemple. Ainsi, ce que les intérimaires apprennent au cours d'une mission peut leur servir dans une autre.

¹ Florent mettra presque 10 ans avant d'accéder à un CDI.

² Je pense ici à une formation professionnelle au sein d'une même entreprise, par le lycée technique, un centre de formation ou encore des stages de formation qualifiante, etc.

³ La *synthèse*, la *somme* ou le *produit* sont des métaphores qui semblent à première vue plus appropriées mais qui ne suffisent pas non plus à caractériser ces instants où les personnes puisent, souvent sans le savoir, les ressources nécessaires pour faire face à une situation donnée.

⁴ Gaston Bachelard définit l'habitude « *comme une assimilation routinière d'une nouveauté* », BACHELARD Gaston, 1992. *L'intuition de l'instant*, Paris, Editions stock, p.64.

⁵ Ibid., pp.69-72.

⁶ SIGAUT, 2010. Op. cit., p.91.



36. Savoir nettoyer sans s'éclabousser
(Cl. T. Gérard)

Le processus d'acquisition du savoir-faire, rappelons-le, a besoin d'une certaine continuité. En dépit des ruptures caractéristiques de leur régime d'embauche, les intérimaires parviennent néanmoins à tirer parti de leurs expériences passées. A chaque configuration correspond des connaissances nouvelles qui pourront constituer autant de ressources afin accomplir les travaux commandés plus efficacement. Ainsi, leur apprentissage, essentiellement cumulatif, permet aux intérimaires de palier à leurs lacunes technologique initiales (comme leur méconnaissance des moyens de travail, de la terminologie employée, etc.). A force de répétitions, d'observations et d'expérimentations (de techniques, de gestes, de séquences de chaînes opératoires), ces travailleurs temporaires disposent de points de repères utiles dans l'improvisation nécessaire pour faire face à de nouvelles situations. Au final, l'adaptation contrainte à des situations inédites contribue à façonner des *habitus*¹ efficaces, c'est-à-dire appropriés à la flexibilité (ou la polyvalence d'exécution). Mes interlocuteurs ont parfois étendu cette hypothèse jusqu'aux relations entre ouvriers. Ainsi, Matthieu (intérimaire de 26 ans) déclare :

« J'ai appris à faire des trucs, c'est sûr, mais j'ai surtout appris à... me comporter. Je suis à la fois moins stressé et plus méfiant avec les gens. Voilà, l'intérim ça m'a appris

¹ Au sens de Marcel Mauss, c'est-à-dire vis-à-vis d'un rendement (voir *supra*), mais aussi au sens de Pierre Bourdieu en tant que systèmes de schémas de perception, d'appréciation et d'action « inscrits dans le corps par les expériences passées », BOURDIEU Pierre, 2003a. Op. cit., p.200.

sur les gens ; à gérer les relations humaines, à ne pas trop en attendre. Mais surtout à voir comment ils me « rangent », ce qu'ils imaginent de moi et tout. C'est important quand tu travailles en équipe. Si t' observes bien comment les mecs fonctionnent entre eux tu t'intègres plus vite, je pense. Ça, c'est l'intérim qui me l'a appris. »

Selon Matthieu, ces années de travail en tant qu'intérimaire lui ont conféré un certain savoir-faire mais aussi, et avant tout, un « savoir-être ». En étant de manière récurrente placé dans la position du « nouveau », cet intérimaire a trouvé une posture pour que son insertion dans l'équipe de travail se déroule sans trop d'encombres¹. Si Matthieu mobilise spontanément la conduite qu'il adopte avec les autres ouvriers pour expliquer ce que « *l'intérim lui a appris* », c'est parce qu'il s'agit à ses yeux d'une condition centrale de la transmission des savoir-faire : peut être que les titulaires seront moins avarés en conseils et que sa mission aura moins de chances d'être écourtée. C'est également par sa « bonne volonté » et par son investissement personnel dans la tâche qu'on lui confie que Matthieu montre qu'il est disposé à apprendre. Pour cet intérimaire, une attitude appropriée offre un temps et une stabilité nécessaires pour acquérir de nouvelles connaissances. Encore faut-il que les intérimaires puissent y accéder et qu'ils bénéficient d'une certaine légitimité pour que les détenteurs du savoir-faire soient disposés à le leur délivrer.

LES CONSIGNES AVANT LES CONSEILS

Nous venons de voir que le thème du savoir-faire est régulièrement mobilisé pour légitimer la place des travailleurs. Il permet d'éviter certaines tâches (« *je ne sais pas (bien) le faire* », « *tu le fais mieux* », etc.) ou d'empêcher que d'autres ne les effectuent (« *ils/elles ne savent pas faire* », etc.). L'inégale répartition de ces savoirs participe, de fait, à des mécanismes de différenciation sociale². Comme l'écrit Marie-Claude Mahias : « *Les conditions de possibilité du savoir-faire et de l'apprentissage nous placent d'emblée sur le terrain des rapports sociaux. Savoir-faire, c'est d'abord être en position sociale de faire*³. » Ce qui pose la question de l'inscription, de la distribution et du contrôle social des techniques dans les groupes sociaux. Ainsi, je souhaite observer plus en détails les conditions d'acquisition et les modalités de l'apprentissage des intérimaires mais également le rôle des titulaires en matière

¹ Nous reviendrons sur la question de l'insertion des intérimaires dans les équipes de travail dans la seconde partie de cette Thèse.

² A ce propos, voir également : HATCHUEL Françoise, 2007. Op. cit., Chapitre II : « Pouvoir et place du savoir », pp.29-42.

³ MAHIAS Marie-Claude, 2006. Op. cit., p.124

de partage ou de rétention des savoirs. Il s'agit également d'analyser le lien empiriquement établi entre accès au travail et accès au savoir ou plutôt de considérer « *les conditions d'accès au travail comme condition d'accès au savoir* » pour paraphraser Geneviève Delbos et Paul Jorion¹.

Formations expédiées

C'est par le biais d'un régime d'embauche particulier, qui confère un statut et une place spécifique dans les unités de production, que les intérimaires exercent leurs activités de travail. Cette position sociale détermine dans une large mesure les tâches à effectuer, donc des techniques à apprendre pour les mettre en œuvre. Comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, dès leurs premiers pas et de missions en missions, les travailleurs temporaires se retrouvent placés dans une configuration qui consiste à attendre qu'on leur fournisse des instructions avant d'exécuter les travaux demandés. La plupart du temps ce sont les ouvriers permanents qui vont conduire et superviser les activités de travail des nouveaux arrivants. Ils devront parfois expliquer aux intérimaires le fonctionnement d'outils et de machines particulières (ce qui est plus rare pour les instruments de travail usuels censés être familiers à cette main d'œuvre : transpalette manuels ou gerbeurs, cutters, pelles, balais, diables, clés, etc.). Les salariés permanents pourront également indiquer les divers emplacements des principaux moyens de travail (infrastructures, équipements, lieux de stockage, rangements, etc.). Ces renseignements ne seront donnés aux travailleurs temporaires que s'ils sont indispensables pour le déroulement des travaux qui leur incombent. Lorsqu'ils sont plusieurs à débiter une même activité de travail, un ouvrier permanent se charge généralement d'énoncer ces quelques consignes au groupe d'intérimaires. Il arrive que ce soit l'un de leur collègue temporaire qui, de part son « ancienneté » (qui se limite parfois à quelques jours), endosse ce rôle. Cette démonstration est parfois très succincte et il est fréquent que les intérimaires se retrouvent « seul à leur poste » pour effectuer des tâches qu'on leur a sommairement expliquées.

Mes interlocuteurs insistent régulièrement sur la brièveté de cette prise en charge. Au cours d'un entretien Florent (25 ans) me dira : « *Quand t'arrives, ils te mettent directement au parfum, la formation c'est minime. En plus t'arrives pendant les périodes où il y a beaucoup de travail, donc c'est cinq minutes, ils te boostent, y a pas trop de " blabla " et souvent c'est pas trop compliqué* ». Si certains déclarent qu'il n'est nul besoin de s'étendre sur ces travaux

¹ DELBOS Geneviève, JORION Paul, 1984. Op. cit., p.134.

« *manuels et plutôt simples*¹ », d'autres estiment que des informations essentielles sont trop rapidement évacuées. C'est le cas de Ronan (25 ans) qui dit au cours d'un entretien : « *je comprends qu'ils ne se cassent pas la tête mais il y a des trucs que tu ne peux pas deviner si tu ne connais pas. Si on ne te dit pas qu'il y a des étapes, des trucs à vérifier, et ben... tu le fais pas, quoi.* » Josselin (24 ans) tient un discours similaire : « *On t'explique rarement le travail dans les détails. C'est toujours trop rapide. Tu commences directement alors qu'il y a plein de choses que tu ne sais pas encore. Mais ce n'est pas toujours facile de demander.* » Ainsi, les intérimaires sont régulièrement amenés à travailler sans avoir saisi précisément l'ensemble des étapes nécessaires à la réalisation des tâches. A l'inverse, c'est parfois l'accumulation de consignes qui nuisent à la compréhension des activités de travail. Prenons un exemple.

Au cours d'une mission, un employé permanent demande à trois intérimaires d'effectuer plusieurs tâches (démonter des étagères, mettre les métaux dans des bennes, installer des présentoirs, etc.) à l'aide de nombreux outils (perceuses, pinces, tournevis, clés, mètre, scotch, cutters, transpalettes, etc.) et en divers endroits. Après avoir écouté notre responsable durant ces quelques minutes, Slah (19 ans) demande : « *vous avez compris quelque chose ? Toi non plus, hein ? C'est pas grave, on fait à notre manière, on verra bien si on a oublié des trucs quand ils reviennent.* » Dimitri (23 ans) ajoutera : « *il a dit trop de trucs, non ? A trois on devrait s'en sortir. Vous avez compris où elles sont les clés pour démonter les panneaux ?* »

Dans cet extrait, les intérimaires présents sont désorientés par la multitude d'informations que requièrent les activités demandées. N'ayant qu'une connaissance très partielle de l'espace de travail et des habitudes des employés quant aux manières d'exécuter ces opérations, ils n'ont pas pu retenir l'ensemble des renseignements délivrés d'emblée par le titulaire. Ce dernier reviendra souvent superviser le travail des intérimaires qui en profiteront pour glaner quelques précisions pour le bon déroulement de leurs travaux. Toutefois, nous pouvons déjà noter qu'aucun d'entre eux n'a fait part de sa confusion ou n'a posé de questions lorsque le responsable a listé les activités à leur charge.

Enfin, il est fréquent qu'aucune explications ne soit fournies aux intérimaires lorsque débute la mission. On demandera alors des actes précis au travailleurs temporaires : balayer une partie de l'atelier, déplacer des matériaux, nettoyer un couloir, assister un ouvrier, etc. Des

¹ Qualificatifs récurrents pour désigner les travaux qui incombent aux travailleurs temporaires, comme nous l'avons vu.

tâches délimitées vont se succéder dès l'entame de la mission. Au Club Méd., par exemple, les premiers mots que responsable de la plonge m'adressa furent : « *Passe la brosse dans ce couloir* ». Sans autres présentations, il me tendit l'outil en arrosant le sol. Lorsqu'un second intérimaire arriva (Fouad, 25 ans), le titulaire lui donna une raclette pour évacuer l'eau. Quelques minutes plus tard, nous étions amenés à récurer un plan de travail, puis nous étions chargés de trier des verres et des verrines mélangés dans des bacs, etc. A chaque fois, nous avons été réorientés par les employés permanents afin d'effectuer une nouvelle tâche. Aucun éclaircissement sur notre rôle dans l'entreprise ne nous a été délivré. Chaque début de mission semble suivre ce schéma de mise au travail qui consiste à affecter l'intérimaire à une tâche, corriger ses mouvements si nécessaire, puis réorienter son activité sur de nouveaux travaux. En voici un exemple, issu de mon immersion en tant qu'agent de production à la « glacière » du service des « absolus » (Robertet) :

Fabienne [48 ans] examine d'un regard les ballons en verres accrochés au mur, puis actionne une des multiples vannes qui nous entourent. Elle se retourne et dit :

« - *Ils t'ont expliqué ce qu'ils font aux batteuses ?*

- Un peu, je les ai surtout aidés.

- *Ils ne t'ont rien expliqué alors. Bon, ici on doit re-filtrer les impuretés des produits.* »

Elle ne m'en dira pas plus. Fabienne me demande directement de racler, à l'aide d'une spatule en fer, un tissu posé sur une cuve sur laquelle est inscrit « Rose » sur un scotch.

Fabienne ne fournira aucun renseignement supplémentaire sur ce processus de filtrage et les nombreuses étapes qu'il requiert¹. Chaque tâche est effectuée indépendamment, bien que plusieurs substances soient traitées simultanément. L'ouvrière montre le mode opératoire de certaines activités, corrige l'intérimaire, sans préciser ni la succession des tâches à accomplir ni l'effet de ces actes sur la matière travaillée. L'intérimaire doit seulement parvenir à exécuter les quelques consignes que lui délivre la titulaire.

Plus qu'un ensemble de conseils ou de véritables explications, la distribution des activités se fait généralement « sur le vif » au rythme des tâches à effectuer. Les premiers échanges avec les ouvriers permanents se cantonnent généralement à l'attribution de ces activités : « *prends ça et suis moi* », « *amène cette palette sur le quai* », « *tu peux me ramener une cuve carrée* », « *ouvre ce fardeau avec la pince à côté de toi* », « *il faut ranger ça dans la pièce d'à côté* »,

¹ Pour cette première opération, il s'agit de mettre l'excédant de produit (qui est ici sous la forme d'une bouillie ou d'une purée très liquide) dans des entonnoirs de grandes tailles, équipé de filtres (similaires à des filtres à cafés géants), disposé au dessus d'une autre cuve. Il faut ensuite essorer le drap dans l'alcool de rose, issu d'un des alambics alignés dans la pièce à coté, puis le laisser s'égoutter dans un seau avant de le mettre dans un sac pour la lingerie. Contrairement aux « compos », aucune goutte ne doit être perdue, tout est réutilisé.

etc. A Profalu, pour prendre un dernier exemple, les intérimaires amenés à travailler dans le secteur du « Brut » sont directement placés à l'extrémité des profilés aluminium, en face du titulaire qui, quant à lui, « sait » ce qu'il fait. En quelques minutes les travailleurs temporaires se retrouvent en pleine activité sans pour autant connaître le sens ou les raisons des tâches qu'ils accomplissent. Les intérimaires se contentent généralement de suivre les consignes et les ordres des ouvriers permanents, sans poser de questions ni bénéficier de leurs conseils.

Une présence discrète

Au cours d'un entretien, Matthieu (intérimaire de 26 ans) répéta à plusieurs reprises que « *l'intérimaire n'est pas là pour comprendre mais pour exécuter.* » Pour lui, l'absence d'explications est un aspect essentiel pour saisir la condition d'intérimaire. Il y reviendra longuement au cours de l'entretien :

« Tu dois vite suivre le rythme, de suite. Sur une chaîne de conditionnement, par exemple, tu ne dois pas traîner. Si le film en plastique s'enroule mal, se déchire sur un angle du carton ou quoi, t'es en panique mais tu dois vite te débrouiller. [...] On te dit de faire ça, tu le fais, c'est tout. Même si t'as pas vraiment compris, d'ailleurs le plus souvent tu n'oses même pas demander. [...] Il y a une expression, je crois : « chercher à comprendre c'est commencer à désobéir. » Si tu cherches à comprendre, ils n'aiment pas trop en général. »

D'une part, Matthieu souligne que les intérimaires doivent « *se débrouiller* », c'est-à-dire parvenir à travailler de manière satisfaisante « sur le champ ». Il dit aussi qu'il n'est pas toujours aisé de demander des explications aux salariés permanents. Tous mes interlocuteurs ont insisté sur ce double aspect du quotidien en intérim : mener une tâche à bien sans être familiarisé avec le mode opératoire pour autant, composer avec des activités méconnues sans demander de « l'aide » aux autres ouvriers, etc. Les intérimaires sont censés se montrer « opérationnels » immédiatement quelque soit l'activité à réaliser.

En tant que novices (du moins dans la mission du moment), les travailleurs temporaires n'ont pourtant pas toujours les savoirs indispensables pour se montrer autonomes. La description de Thibaut (20 ans) est ici particulièrement éclairante :

« Le départ, c'est rarement tranquille ou gentil. En général, tu commences direct. Tu dois vite comprendre. Mon premier jour à Miko, je devais ranger un gros arrivage de marchandises. Ils ne font pas que des glaces, mais pleins de plats surgelés. Donc, le premier jour je n'arrêtais pas de demander à mon chef où je devais les ranger dans le

frigo. Le plus souvent, je mettais les trucs qui vont ensemble, par catégories quoi. Mais ça ne marchait pas toujours comme ça. Je sentais que ça le gavait [l'agaçait] que je demande mais je ne suis pas devin, je ne peux pas tout connaître... Du coup, ça démarre mal avec le chef... Enfin, avec le titulaire avec qui je travaille dans les frigos. Mais, remarque, c'est que le début. »

Dans ce témoignage, Thibaut remarque que ses demandes d'explicitations semblent agacer le titulaire. En intérim depuis deux ans, il sait déjà que le début d'une mission constitue un moment souvent désagréable durant lequel le travailleur temporaire doit faire ses preuves. Néanmoins, Thibaut précise que la situation n'est pas immuable et que ses rapports avec son collègue permanent peuvent évoluer si son contrat dure. Ici encore, l'intérimaire doit faire face à cette configuration en évitant de solliciter les autres employés. A ce sujet, Jérôme (29 ans) déclare : « *Faut pas être ensuqué. Les mecs, ils voient dès le départ si tu en veux. Faut pas hésiter à mettre les mains dedans. Se mettre au boulot quoi. Y a pas besoin de demander toute les 5 minutes quelque chose, il y a pas moyen d'être trop hésitant.* » Selon Jérôme, les intérimaires doivent s'engager complètement et sans hésitations dans les premières tâches qu'ils effectuent. Le sociologue Thierry Pillon caractérise « *le temps de la mission comme un moment d'imposition de soi, de ses capacités et compétences dans un contexte de mise à l'épreuve*¹. » Aussi, les travailleurs temporaires adoptent généralement une attitude volontaire dès le début du contrat pour faire la preuve de leur motivation.

Toutefois, si les intérimaires doivent ostensiblement témoigner d'un engagement manifeste, leur présence doit demeurer discrète. Les travailleurs temporaires doivent éviter de poser trop de questions, de demander de l'aide ou de réclamer des explications trop fréquemment, par exemple. L'arrivée des travailleurs temporaires ne doit pas troubler les habitudes des titulaires. Ils sont censés exécuter au mieux les tâches qu'on leur confie et trouver par eux-mêmes les solutions à leurs interrogations. Les ouvriers permanents insistent également sur cette dimension. Louis (42 ans, chef d'atelier à Profalu) considère qu'un intérimaire incapable de s'adapter aux premières tâches qui lui sont confiées n'a que peu de chances de poursuivre sa mission. Il dit notamment :

« Ça dépend de la charge de travail... Mais pour qu'ils [les intérimaires] restent, ben, c'est l'idée que je m'en fais... Voir si la personne est faite pour ce travail, qui est assez simple, une fonction de manutention. Certaines qualités. Quelqu'un qui sait y faire ça se

¹ PILLON Thierry, 2007. « Les intérimaires et le temps », in VATIN François, 2007. *Le salariat, théories, histoires et formes*, Paris, La Dispute, p.284.

voit vite. L'inverse aussi. Souvent les étudiants ils n'ont pas trop de gaoubi¹. Il y en a qui se débrouillent bien mais ils en font parfois trop au début puis ils se fatiguent. Pour les autres, t'as des gens plus ou moins à l'aise. L'important c'est qu'ils s'y mettent et qu'ils se débrouillent un peu. Sinon, ben... ils rentrent chez eux, ma foi ! »

Pour ce responsable, les intérimaires les plus « *dégourdis* » (les plus « *vifs* », les moins « *empotés* », etc.) ont plus de chances de poursuivre leur mission. Lui aussi estime que les travailleurs temporaires doivent savoir « y faire » : c'est-à-dire faire gagner du temps aux ouvriers permanents. Le cas échéant leur mission ne sera pas reconduite. S'ils ne peuvent s'adapter aux tâches les plus urgentes et qu'à chaque déplacement les ouvriers permanents prennent trop de temps à leur expliquer le travail, il est très probable que ces intérimaires soient rapidement congédiés. Ce constat est réaffirmé par David (31 ans, titulaire à Profalu) qui déclare au cours entretien : « *Tu t'adaptes au boulot et tu la fermes, sinon tu ne fais pas d'intérim... Il y en a qui mettent plus de temps que d'autres à s'adapter, on peut jamais savoir* ». « S'adapter » à une activité de travail - à des tâches, des outils, des matières, des rythmes et des collègues que l'on ne connaît pas encore - n'est pourtant pas toujours aisé. Dans un tel contexte, les intérimaires doivent s'ajuster aux pratiques, formelles et informelles, des ouvriers permanents tout en faisant face aux imprévus. De plus, nous allons voir que, pour être tolérées, leurs initiatives doivent s'inscrire parmi les habitudes des titulaires.

- Composer avec les habitudes des permanents

Pour trouver les moyens de réaliser les travaux demandés sans solliciter les autres ouvriers, les intérimaires développent des modes opératoires qui sont parfois en décalage avec les pratiques des permanents. Ces conduites techniques détonnent parce qu'elles ne suivent pas toujours les règles d'usages et les habitudes qu'ont développées les titulaires dans l'exercice répété de ces activités. Pour pallier à leur manque de connaissances, les travailleurs temporaires développent parfois des trésors d'ingéniosité et, plus souvent, des démarches estimées maladroites et superflues par leurs collègues. Les intérimaires peuvent également se retrouver dans des situations qui ne laissent que peu de place à l'innovation et l'initiative personnelle. Leurs manières de procéder peuvent se heurter aux habitudes bien rodées des

¹ Terme provençal désignant à la fois le culot, l'habileté, la dextérité, un sens pratique et un savoir-faire dans divers contextes.

titulaires¹. D'autant plus lorsqu'elles s'accompagnent de commentaires sur l'activité des permanents. David (31 ans, titulaire à Profalu) insiste sur ce point :

« Lorsque tu fais un boulot depuis 6 ans tu supportes plus certaines réflexions. Et il y a toujours un petit merdeux pour te dire : « c'est pas logique de faire comme ça », ou « t'as jamais pensé faire autrement », ce genre de trucs. Ça m'énerve, au bout de deux jours ils veulent t'apprendre ton métier ! Juste un seul m'a montré un truc pas bête pour les containers [structures en fer dans lesquelles sont disposées les barres d'aluminium]. Avant, quand on allait les chercher dehors ou quand le pont était pris, on les portait à deux ou on les traînait sur le sol. C'est lourd, ça fait un boucan pas possible. Un jour on l'a vu revenir seul et avec deux containers. Ce malin, il avait coincé le diable à l'intérieur. Lui, derrière en faisant contre poids pour le faire rouler. J'ai trouvé ça vachement ingénieux. Il m'a dit qu'il avait vu faire ça dans une autre boîte où il avait bossé. »

En ayant occupé un même poste de travail durant plusieurs années, David a du mal à entendre les recommandations de jeunes intérimaires inexpérimentés. La plupart du temps, leurs « conseils » ne sont pas pertinents au niveau de l'activité de travail quotidienne et encore moins dans la durée. Les novices n'ont pas l'expérience suffisante pour suggérer des manières de faire efficaces aux titulaires. Toutefois, David prend un contre-exemple : un intérimaire a réussi à imposer une technique de transport dans l'atelier. Sa méthode employée pour déplacer silencieusement plusieurs containers à la fois s'est révélée comme une astuce précieuse, adoptée par la plupart des ouvriers. Ainsi, les techniques que les intérimaires mettent en œuvre, ou qu'ils importent² d'autres missions, peuvent avoir l'aval des salariés permanents. Elles doivent être efficaces aux yeux du plus grand nombre pour être acceptées³. Le cas échéant, les travailleurs temporaires seront tenus de se conformer aux pratiques courantes des embauchés qui les remettront à l'ordre au moindre écart. Ronan (intérimaire de 24 ans) le soulignera au cours d'un entretien :

« Au début, tu fais exactement pareil que les autres. Même si tu te dis qu'ils se compliquent la vie pour rien. Si tu le dis, ils ne t'écoutent pas ou ils se moquent de toi. J'ai fait une mission dans une scierie, par exemple. Les mecs, ils ne pliaient pas les jambes pour porter les rondins. Je ne leur ai rien dit mais ils se sont mis à me chambrer

¹ Les valeurs et les normes qui permettent de mettre en évidence ses compétences de membre ne sont pas lisibles d'emblé par le nouveau venu. Le choix esthétique des techniques, « fait de l'opposition entre des valeurs pour lesquelles le sujet dispose de la solution qu'il intègre socialement », comme l'explique André Leroi-Gourhan (1964. Op. cit., p.94), est issu d'un apprentissage social.

² Voir *supra* sur ce point.

³ Concernant cet aspect voir JEANJEAN Agnès, 2006. Op. cit., pp.175-178.

en me voyant faire. Je les ai laissé dire, on verra comment ils auront le dos dans quelques années. »

Dans cet extrait, nous pouvons constater que l'intérimaire qui n'adopte pas les manières de procéder des titulaires, sans chercher à imposer les siennes pour autant, s'expose à des réflexions désobligeantes. Ronan estime pourtant qu'il ne doit pas modifier ses gestes s'il souhaite préserver son intégrité physique. Toutefois, il réaffirme que l'imitation demeure une attitude appropriée dans le cadre du travail temporaire, bien que la reproduction de certains modes opératoires ne soit pas toujours avantageuse. Ces habitudes de travail que les titulaires ont intégré dans leurs corps et leurs gestes par plusieurs années de pratique ne peuvent être remises en question du jour au lendemain. Il reste que leurs manières d'agir sont généralement plus efficaces, car ancrées dans la réalité et forgées par l'exercice, que celle des intérimaires qui découvrent l'activité de travail. Les travailleurs temporaires le reconnaissent volontiers même s'ils déplorent parfois la « rigidité » de certains modes opératoires. Pierre (36 ans, alors en CDD à Robertet) en témoigne lors qu'il évoque son expérience de travail comme agent de production intérimaire à la « glacière » du service des « absolus » :

« Le plus difficile au début, c'est de nettoyer les « Simonetons¹ ». Fabienne [titulaire, 48 ans] n'arrêtait pas de me corriger : « Ne te mets pas de ce côté ! Et après tu fais comment ? », « C'est pas logique, si t'es droitier ça te fait perdre plus de temps ». Moi, je commençais à peine à être plus à l'aise, j'avais ma façon mais elle n'arrêtait pas ! C'est vrai qu'elle est maniaque mais le pire c'est qu'elle avait raison. Normal, ça fait 20 ans qu'elle y est, mais au début, c'était très dur de l'imiter. »

Si, pour Pierre, les méthodes de sa collègue Fabienne se sont révélées difficiles à appliquer, il reconnaît néanmoins leur pertinence. De plus, il n'est pas toujours fréquent que les intérimaires bénéficient de ce type de conseils.

Généralement isolés, les intérimaires doivent dans une large mesure ajuster leurs pratiques sur celles des salariés en place. William (intérimaire de 24 ans) déclare « Pour m'adapter j'observe beaucoup, voir comment les autres ils font. Demander, mais pas trop. Peut-être apporter une touche perso... Mais quand t'es sur une chaîne c'est dur, impossible. » Observer puis imiter les autres employés reste, pour nombre de mes interlocuteurs, la

¹ Cet ustensile qui sert de filtre date du début du siècle. Il est composé d'un cylindre en fer (d'environ un mètre cinquante de hauteur et de trente centimètres de diamètre) posé sur des pieds (environ 1 mètre) pourvus de roulettes.

meilleure façon de procéder. Si l'imitation¹ constitue un puissant moyen d'apprentissage, elle s'effectue ici dans un contexte marqué par les régimes d'embauche de chacun. Les comportements imitatifs doivent alors être considérés dans leur dimension adaptative et conformiste. En reproduisant les pratiques des titulaires, les intérimaires peuvent trouver des moyens d'actions plus efficaces mais surtout plus conformes aux manières de faire usuelles. De plus, ces tactiques imitatives peuvent se déployer discrètement à la différence des demandes d'éclaircissement qui obligent les ouvriers à s'interrompre pour répondre aux questions des intérimaires.

En effet, les ouvriers permanents déplorent régulièrement que les travailleurs temporaires « cassent » leur rythme de travail du fait de leurs maladresses ou de leurs questions. Ces derniers sont jugés parfois « trop lents » quand d'autres fois ils sont, à l'inverse, taxés d'intensifier les cadences de travail². En effet, lorsqu'ils travaillent ensemble pour la première fois, les salariés doivent adapter leurs pratiques à celles des autres. Agnès Jeanjean a observé ce phénomène sur les chantiers de BTP au sein desquels de nombreux travailleurs, aux statuts différents, se côtoient. Elle écrit que pour harmoniser leur rythme :

« Chacun évalue le travail de ses voisins en fonction des répercussions que ce dernier a sur le sien. Le travail de chacun a des effets directs sur le corps des autres, allégeant ou au contraire alourdissant leurs efforts physiques, menaçant ou au contraire assurant leur sécurité³ ».

L'inexpérience de certains intérimaires constitue un obstacle majeur dans l'élaboration des principes qui visent à régler la mesure temporelle des actes, des gestes et la succession des tâches à accomplir. Pourtant, il est nécessaire que les travailleurs temporaires se plient rapidement aux rythmes des titulaires pour que la coopération s'effectue correctement⁴. Généralement, l'encadrement comme les ouvriers permanents prêtent une attention particulière aux manières de travailler des nouveaux intérimaires. Ainsi, un ancien salarié de

¹ Sur l'imitation en tant que concept anthropologique, je renvoie au n°44 de la revue *Terrain*, intitulé « Imitation et Anthropologie » (2005). Sur la notion « d'imitation catégorielle » voir également : LACAZE Gaëlle, 2004. « Les techniques du corps chez les Mongols : une application de la notion maussienne », *Techniques & Culture*, n°42, pp.111-130.

² Aussi, l'investissement de l'impétrant doit être ostensible mais mesuré et ne doit pas basculer dans le zèle.

³ JEANJEAN Agnès, 2006. Op. cit., p.169.

⁴ Prenant l'exemple du sport pour illustrer le concept de sociomotricité, Pierre Parlebas écrit : « L'action d'un joueur est absurde si elle n'est pas liée à celle des autres participants. Tous les déplacements sont significatifs. [...] Il lui faut pré-percevoir l'action des autres joueurs et y pré-répondre. La tactique du corps passe par le déchiffrement du corps d'autrui, par une méta-communication motrice : il lui faut deviner ce que va faire l'autre et anticiper à bon escient. » PARLEBAS Pierre, 1999. Op. cit , p.41. Ainsi, ce qui est valable pour le sport peut être transposé dans le « milieu » de travail ou l'unité de production (où les actions des intérimaires sont souvent « déplacées », comme nous l'avons vu).

Profalu me confiait qu'il accélérerait le rythme pour voir si son partenaire du moment arrivait à le suivre. Par ce type de test, il me disait évaluer les réactions de l'intérimaire ainsi mis à l'épreuve¹. S'il réagissait bien, il méritait de rester dans l'équipe. Dans le cas contraire, s'il se plaignait, n'arrivait pas à tenir ou s'énervait², il se voyait remercié, renvoyé vers son agence. Aussi, l'adaptation rythmique, gestuelle et technique de l'activité doit également être une adaptation « comportementale ». Le savoir-faire du titulaire opère comme un moyen de réguler les actions ou les attitudes inappropriées, il signe sa maîtrise, « rappelle à l'ordre » et replace l'intérimaire dans sa position de novice. Ce dernier est alors censé trouver les ressources pour s'y adapter (ou manifester sa volonté d'y parvenir) afin de pouvoir poursuivre sa mission.

De la discrétion à la transmission

Qu'ils aient une barre d'aluminium, un balai-brosse, un rouleau de film plastique-étirable ou un transpalette dans les mains, travailleurs temporaires doivent éviter de « *trainer* » et trouver les moyens de « *s'en sortir* », pour reprendre les expressions couramment utilisées. Souvent les tâches qu'ils auront à effectuer seront variées et les intérimaires devront s'arranger avec des changements brutaux d'activités. Nous pouvons constater que les recommandations des commerciaux de l'agence d'intérim, traitées au début de l'analyse (Chapitre 1), correspondent aux « qualités » dont ils doivent disposer pour pouvoir rester dans les entreprises. En outre, leur présence devra être *discrète* : les intérimaires devront éviter d'attirer l'attention sur eux en demandant trop fréquemment de l'aide aux ouvriers permanents. En trouvant par eux-mêmes les moyens de faire-face aux premières tâches qui leurs sont commandées, les intérimaires auront plus de chances de poursuivre leur contrat. À ces premiers instants, s'agrègent des jugements portant sur les capacités des nouveaux venus. Vont-ils tenir ? Vont-ils s'adapter à leurs postes et aux conditions de travail qu'on leur propose ? Et surtout, pour combien de temps ? Ainsi, les ouvriers permanents évaluent le nouveau venu et estiment si celui-ci est susceptible de rester³ ; condition indispensable pour que se forment l'expérience et

¹ Il adoptait cette conduite systématiquement aussi bien pour des intérimaires jugés « *trop mous* » que pour ceux qui manifestent trop de zèle dans leurs travaux et qui obligeaient le titulaire à accélérer la cadence de ses mouvements.

² Il faut préciser que les extrémités des profils sont acérées. Les opérateurs les plus expérimentés s'éraflent ou se coupent au moins une fois par semaine. De plus, certains modèles sont lourds ou difficile à manipuler.

³ Dans une moindre mesure, c'est aussi durant ces moments que les intérimaires décident de mettre un terme à une mission qui ne leur convient pas.

le savoir-faire. Encore faut-il que les titulaires acceptent de transmettre leurs connaissances et que les travailleurs temporaires soient disposés à les recevoir¹.

LES ALEAS DE LA TRANSMISSION

Le *turn-over*, pierre angulaire de l'intérim, se matérialise pour les salariés permanents par la succession incessante d'intérimaires qu'il faut former. Les ouvriers qui occupent les mêmes postes durant plusieurs années sont les témoins fixes de la mobilité des temporaires. Si l'on se situe au niveau du travail quotidien, les titulaires se retrouvent régulièrement confrontés à l'inexpérience de ces nouveaux arrivants avec qui il faut coopérer. Par une approche socio-linguistique, Anni Borzeix et Michèle Lacoste² démontrent que dans les situations de travail ordinaires, les partenaires, familiarisés avec les rouages de l'activité qu'ils réalisent, effectuent des échanges langagiers qui ne nécessitent quasiment jamais d'explicitations. Elles écrivent aussi qu' « *Il n'en est pas de même dans tous les lieux de travail : en cas d'emploi intérimaire, de noviciat, les demandes d'éclaircissement sont plus fréquentes*³. » La coopération verbale diffère selon les rapports hiérarchiques, statutaires, mais aussi selon les savoir-faire de métier et l'expérience commune des travailleurs en présence. Ces habitudes professionnelles font défaut aux intérimaires qui n'ont qu'une connaissance tronquée du travail. Les titulaires sont alors obligés de consacrer du temps à la formation des travailleurs temporaires. Ils doivent régulièrement répéter les consignes prescrites et apprendre aux nouveaux venus quelques ficelles du métier pour que ces derniers puissent « *tenir leur poste*⁴ » et pour éviter aux autres ouvriers un surcroît de travail. Cette activité de formation est perçue comme une nouvelle tâche qui vient s'ajouter à des journées déjà bien remplies.

Beaucoup d'ouvriers permanents considèrent que cette situation leur fait perdre du temps.

Marcel Durand, ouvrier sur une chaîne de montage Peugeot, en témoigne dans son livre :

« Le rebut permanent de cette main d'œuvre volatile oblige l'ouvrier ancien à rejouer quotidiennement le rôle de l'instituteur. Ceci en supplément de son lot ordinaire et sans être payé davantage. « J'suis OS, pas instructeur. » Réexpliquer à chaque fois. Refaire

¹ Il faut également que les travailleurs temporaires aient le sentiment d'y être autorisé. Comme nous le rappelle Pierre Bourdieu : « *La compétence « technique » dépend fondamentalement de la compétence sociale et du sentiment corrélatif d'être statutairement fondé et appelé à exercer cette capacité spécifique, donc à la détenir, cela par l'intermédiaire de la propension à l'acquérir qui est fonction de la capacité et de la nécessité socialement reconnues de l'acquérir.* » BOURDIEU Pierre, 1979. Op. cit., p.478.

² BORZEIX Anni, LACOSTE Michèle, 1991. « Apprentissage et pratiques langagières : perspectives socio-linguistiques », in CHEVALLIER Denis (dir.), 1991. Op. cit.

³ Ibid., p.28-29.

⁴ Selon une expression récurrente.

ce qui a été mal monté. Tenter de s'esquiver quelques minutes pour aller boire un coup en douce. La parole, ça donne soif¹ ».

J'ai pu relever plusieurs réflexions allant dans le même sens au cours de diverses missions : « j'ai déjà mon boulot, je vais pas en plus vous tenir la main » (titulaire, ColiPoste), « moi, je ne suis pas payé pour ça [expliquer les tâches] » (Pierre, agent de production aux « absolus »), « ça me saoule de devoir toujours tout leur expliquer » (Eric, ouvrier au quai de livraison à Profalu), « c'est pas mon rôle, moi j'ai un métier » (boulangier), etc. Ces phrases relevées sur le terrain témoignent de la lassitude qu'éprouvent les salariés permanents vis-à-vis de ces formations maintes fois répétées. Un de mes principaux interlocuteurs, David (32 ans, titulaire à Profalu), résume assez bien la situation :

« Au début j'expliquais à chaque fois. Maintenant on bosse et je donne deux trois consignes s'il a du mal à me suivre. Je ne m'embête plus. Je devrais recommencer à chaque semaine sinon. C'est pas comme Louis qui t'explique au gars le fonctionnement de la boîte de A à Z, son histoire et tout, alors que peut être le mec il s'en fout, il va rester deux jours et puis ciao. »

Aussi, de nombreux titulaires manifestent un certain agacement vis-à-vis de ce rôle d'encadrement et d'explicitation. Cela s'explique notamment par la fréquence de ces formations réitérées chaque fois qu'un nouvel intérimaire arrive dans l'atelier. La rotation de la main d'œuvre pointé par David a des effets directs sur sa manière d'exposer l'activité de travail aux nouveaux arrivants. La dernière partie de sa réflexion l'amène à comparer sa manière de prendre en charge les intérimaires à celle de son supérieur hiérarchique : David estime que les explications de ce dernier sont potentiellement superflues surtout si l'intérimaire abandonne son poste dans les jours qui suivent.

En effet, il peut arriver que les travailleurs temporaires quittent leur mission au bout de quelques jours, réduisant ainsi à néant les efforts des ouvriers chargés de les former². S'ils poursuivent leur contrat (le plus souvent pour des raisons économiques), ces intérimaires n'auront pas automatiquement la volonté de s'implanter durablement dans l'entreprise utilisatrice et afficheront parfois du détachement vis-à-vis de ces informations. C'est le cas de

¹ DURAND Marcel, 2004. *Grains de sables sous le capot*, Paris, Agone, p.355.

² Il faut pourtant préciser que la plupart du temps les intérimaires souhaitent que leurs contrats durent et subissent des fins de missions qu'ils auraient préféré poursuivre, les abandons volontaires de poste sont beaucoup plus rares (voir Chapitre 11). Toujours est-il que, quelle qu'en soit la raison, les titulaires doivent inlassablement réexpliquer les tâches aux intérimaires fraîchement débarqués.

Josselin (24 ans) pour qui l'intérim ne constitue qu'un moyen de percevoir des revenus tout en poursuivant sa recherche d'emploi dans le commerce. Au cours d'un entretien, il déclarera :

« Je suis vaisselier-karcheriste dans une usine qui fabrique des bougies parfumées. C'est pas le genre de travail que je veux faire toute ma vie. Depuis une semaine, il y a l'ancien vaisselier qui passe tout le temps me voir. Il me corrige ou me montre des manières de nettoyer certains récipients. Ses techniques sont bien, je ne me prends plus de produits dans la figure. Mais, le mec, il passe trop de temps à me les expliquer. C'est sympa, d'habitude c'est l'inverse ! Mais, je m'en fous. C'est sa vie, moi, je ne veux pas rester, ni m'impliquer pour un boulot pourri. Même les autres, ceux qui restent ou veulent rester, se moquent un peu de lui. Mais en général, en intérim, je ne veux pas apprendre de nouveaux trucs, ça ne m'apporte rien, sinon des travaux supplémentaires à faire. »

L'emploi de Josselin ne le satisfait pas, ce qui explique en partie sa posture vis-à-vis des techniques que son collègue permanent tente de lui délivrer. Il apprécie la démarche, souligne que ces attentions sont rares dans ce type d'emploi, mais ne souhaite pas s'emparer de ces savoirs pratiques. Il évoque également la dévalorisation symbolique de ces tâches de nettoyage (que nous avons relevé au Chapitre 3). Ainsi, le *rapport au savoir*¹ est intrinsèquement lié aux projets identificatoires de chaque sujet situé socialement. Les postures vis-à-vis du savoir ne sont pas pour autant figées dans la mesure où chacun le construit, l'élabore et le modifie tout au long de sa vie. Il reste qu'*« apprendre, c'est avant tout accepter de recevoir de l'autre »*, comme le précise Françoise Hatchuel². Il se peut donc que les intérimaires, qui considèrent que leur passage dans cette formule d'emploi ne sera que provisoire, ne désirent pas connaître les « ficelles du métier ». Toutefois, le cas particulier de Josselin apparaît comme marginal au regard de la situation d'une majorité d'intérimaires. Sur le terrain, la plupart de mes interlocuteurs ont exprimé le souhait d'accéder à une embauche durable.

Une transmission entravée par un statut

Si d'une manière générale le désir de savoir renvoie à celui de se réaliser, d'atteindre la maîtrise d'une activité et d'obtenir de la reconnaissance, etc., il correspond aussi, dans le cas qui nous intéresse, à la volonté de s'insérer dans une entreprise et de prolonger son contrat. Et si certains intérimaires ne désirent pas être formés, la plupart d'entre eux déplorent l'absence

¹ Sur cette expression empruntée à la psychanalyse, je renvoie à : HATCHUEL Françoise, 2007.Op. cit..

² Ibid., p.138.

d'explicitations. Ceci étant dit, la question de la transmission des savoir-faire dans un contexte où le *turn-over* est élevé et au sein duquel travaillent de nombreux salariés aux statuts distincts soulève inévitablement une série de contradictions. Du côté des intérimaires, cet apprentissage n'ouvre pas forcément sur une valorisation de leur travail et n'assure pas systématiquement un renouvellement de leur contrat de mission. Pourquoi dépenser de l'énergie à apprendre alors que son activité risque de s'achever en fin de semaine ? Du côté des titulaires, transmettre à des novices, temporaires de surcroît, n'est pas non plus la priorité. Pourquoi léguer, d'emblée et en « pure perte », un savoir-faire et des astuces lentement acquises par la pratique à des intérimaires qui peuvent partir du jour au lendemain ?

Pourtant, l'insertion des intérimaires aux *groupes techniques*¹ ne peut faire l'impasse sur cette période où se forme l'expérience sous le regard des plus anciens. L'intérimaire, qui n'est pas un apprenti à proprement parler, est placé hors de la « tradition » technique constitutive de nombre de professions. Il n'est pas là pour apprendre un métier mais pour l'exercer temporairement. Ainsi, il arrive que les anciens aient une image dépréciée des intérimaires auxquels ils ne prêtent aucun intérêt, voire une franche hostilité.

Je fus moi-même l'objet de ces considérations lors d'une mission prévue pour deux semaines comme livreur dans une boulangerie. Après une courte formation qui dura une demi-journée, je me retrouvais seul pour préparer des commandes de viennoiseries. Peinant à me remémorer l'emplacement des différentes denrées dans cette arrière salle qui m'était alors presque inconnue, je demandais à un boulanger où étaient entreposées des plaques de pissaladières. Au lieu de répondre brièvement à ma question, il passa de longues minutes à affirmer qu'il avait « *assez de travail comme ça, pour avoir en plus un intérimaire sur le dos !* ». La conversation prit une tournure plus violente et il la conclut en disant : « *au moins, j'ai un vrai travail !* ». Si j'ai choisi de délivrer cette expérience issue de l'immersion (dans un secteur au sein duquel le recours à l'intérim reste marginal et où le savoir-faire de métier occupe une place prépondérante), c'est pour souligner un aspect récurrent de la condition d'intérimaire, à savoir : la mise à l'écart symbolique et réelle des travailleurs temporaires pensés comme inexpérimentés, incapables, voire indignes, d'accéder à des savoirs pourtant nécessaires pour réaliser les tâches quotidiennes. Tous mes interlocuteurs, au cours des entretiens et sur le terrain, ont réaffirmé de diverses manières ce constat : « *vu qu'on n'est pas du métier, on nous*

¹ J'entends ici par « groupe technique », un ensemble de salariés partageant des connaissances et des savoir-faire propres au secteur d'activité dans lequel ils exercent. A ne pas confondre avec le « *groupe technique* » dont parle André Leroi-Gourhan dans un contexte plus large (en tant qu'« *expression partielle du groupe ethnique* ») et qui découle de son analyse des inventions et des emprunts, d'outils et de méthodes, entre différentes sociétés. LEROI-GOURHAN André, 1973. *Milieu et technique*, Paris, Albin Michel, p.346.

considère comme des boulets » (Jérôme, 29 ans, intérimaire dans le BTP) ; « *tout se passe comme si on n'était pas là, on ne nous dit pas les trucs trop techniques, par exemple* » (Matthieu, intérimaire de 26 ans, à propos d'une mission dans une usine de produits surgelés) ; « *les embauchés, ils gardent leurs trucs pour eux, c'est rare qu'on te conseille pour te faciliter la vie* » (Thibaut, intérimaire de 19 ans) ; etc.

Perçus comme une contrainte à l'exercice du métier et non comme des partenaires fiables et compétents, les intérimaires ont régulièrement le sentiment d'être placés à la marge des savoirs et savoir-faire que détiennent les titulaires. Leur position d'extériorité symbolique, que nous avons déjà pointée à plusieurs reprises, s'applique alors au domaine de la transmission. Les intérimaires sont régulièrement construits comme des destinataires illégitimes de ces savoirs. Ce traitement de la main d'œuvre contribue à maintenir hors du groupe des gens qui pourtant y cherchent une place. Comme le souligne Daniel Terrolle à propos des « Sans Domiciles Fixes » : « *Se situer « en marge » et y être assigné ne sont ni des positions confondables, ni des statuts identiques¹* ». Aussi, il faut se garder d'analyser l'isolement des intérimaires vis-à-vis des connaissances professionnelles en occultant le contexte de leur embauche.

Des savoirs que l'on ne transmet pas

Jusqu'ici nous avons pu observer combien les savoir-faire pouvaient être constitués comme un enjeu des relations sociales. De la même manière, leur transmission est parcourue de rapport de pouvoir et de segmentations statutaires. Citons à ce propos Marie-Noëlle Chamoux :

« Ce sont en effet les rapports sociaux qui déterminent très largement la transmission des savoir-faire, et donc leur répartition entre les classes d'individus. Ils font l'objet de procès d'appropriation sociale, et inversement d'expropriation. Ces procès se manifestent sous des formes diverses : luttes et conflits parfois violents, systèmes de représentations et de valeurs, règles institutionnelles... On se trouve de ce fait au cœur du problème de la division du travail et de son histoire² ».

¹ TERROLLE Daniel, 1995. « La liminarité des S.D.F. Rites de ségrégation et procédure sacrificielle », *Le Nouveau Mascarot*, n°36, p.12.

² CHAMOUX Marie-Noëlle, 1981. Op. cit., p.73.

Pour l'ethnologue, le thème de la division du travail demeure « *central dans l'étude des techniques*¹ ». Il ne s'agit plus de l'observer uniquement aux travers des tâches et des activités mais également par la répartition du savoir-faire. Marie-Noëlle Chamoux propose ainsi une distinction entre savoir-faire généraux (communiqués à tous) et savoir-faire particuliers (qui délimitent des sous-groupes dans la population étudiée²). Généralement, cette répartition n'est pas fondée sur une division des compétences mais sur un ensemble de représentations qui présentent certaines activités comme l'attribut d'une catégorie.

Nous venons de voir que les intérimaires pouvaient être construits comme des travailleurs « sans métier avoué », donc indignes d'être formés. Il faut également souligner que ces mécanismes d'exclusion statutaire peuvent agir comme un moyen de protection pour le titulaire : ne pas partager son savoir et sa connaissance, c'est aussi se prémunir contre un remplacement. Ainsi, nous pouvons constater que la « distribution³ » du savoir-faire a tendance à varier fortement selon le prestige du poste ou de la fonction qui lui est rattachée. On expliquera plus volontiers une tâche ou le fonctionnement d'un outil maîtrisé par le plus grand nombre que les subtilités techniques d'une machine ou d'une activité « réservée » aux embauchés⁴.

Les délimitations spatiales (que nous avons relevées au Chapitre 2) orientent également les conditions sociales de possibilité des intérimaires vis-à-vis de l'accès aux savoir-faire spécialisés. Si les titulaires du « brut » à Profalu s'agacent lorsqu'un intérimaire s'approche de l'ordinateur de leur poste de travail c'est parce que l'usage de cet instrument informatique est dévolu aux embauchés. Chercher à en maîtriser le fonctionnement revient à vouloir occuper ce poste. Les ouvriers permanents, anciens intérimaires pour la plupart, voient d'un mauvais œil cette intrusion. Ils renvoient le plus souvent le curieux vers d'autres tâches, comme le (dé)chargement des semi-remorques. Les titulaires maintiennent ainsi leur spécialisation technique. Les raisons qui déterminent ce mécanisme de diffusion limitée du savoir ne correspondent pas aux difficultés d'apprentissage qu'il pourrait impliquer. En effet, il n'est pas plus compliqué d'utiliser l'ordinateur préprogrammé (actionnant le robot qui fourni les

¹ CHAMOIX Marie-Noëlle, [1978] 2010. Op. cit., p.146.

² Ibid., p.145. Ces sous-groupe peuvent préexister à ceux qui sont découpés par les savoir-faire particuliers (hommes/femmes par exemple, dans le cas des Nahuas). CHAMOIX Marie-Noëlle, 1981. Op. cit., p.77.

³ J'utilise des guillemets faute d'une expression plus adéquate. Il est évident que le savoir-faire ne se distribue, ne circule et ne se répartit pas comme des outils, des fonctions ou des tâches... S'il peut être acquis à l'insu du « bénéficiaire » comme il peut être délivré sans que son détenteur ne souhaite le faire, il implique généralement un investissement subjectif inhérent à l'acte de transmettre ou d'apprendre.

⁴ Il faut toutefois apporter une nuance sur ce point : il est fréquent que les ouvriers permanents « oublient » de former les intérimaires parce qu'ils estiment que certains outils ou certaines tâches sont tellement simples que n'importe quel autre ouvrier, fut-il temporaire, doit parvenir à les maîtriser « automatiquement ».

profilés) que de décharger un camion à l'aide d'un pont roulant. Dans la première configuration, il suffit de suivre les commandes indiquées sur l'écran, sortir ou rentrer les quantités mentionnées, puis cliquer sur la case correspondante qui aura pour effet de passer à une nouvelle référence pour continuer la commande. Dans la seconde configuration, il faut que l'ouvrier place correctement les sangles autour du fardeau afin de l'équilibrer¹, qu'il maîtrise la télécommande du pont électrique afin de déplacer la charge dans l'espace de travail à la vitesse adéquate, en évitant les à-coups qui pourraient entraîner une chute de la marchandise, et enfin entreposer les différentes références dans l'emplacement approprié², etc. En bref, il s'agit d'effectuer une série d'opérations qui réclament de la dextérité, un coup d'œil et une expérience qui fait le plus souvent défaut aux novices. L'utilisation de l'ordinateur, sauf cas exceptionnels, se limite à suivre ses instructions et à cliquer sur la case correspondant à la quantité de profilés fournis ou prélevés. Aussi, on peut observer à la suite de Marie-Noëlle Chamoux que c'est par sa faible transmission que se caractérise et se maintient le statut de savoir-faire particulier ou de « *compétence exclusive*³ ».

Ces frontières à la fois matérielles et symboliques ont pour effet d'établir une séparation au niveau du savoir-faire qui correspond à celle des régimes d'embauche. Mohammed (intérimaire de 19 ans) exerçant la fonction d'aide préparateur à Robertet, constate :

« C'est pas le plus dur, les pesées, mais ils ne laissent pas faire les intérimaires. Moi, je pourrais les faire, j'ai bien vu comment ils s'y prenaient les autres et ce n'est pas si compliqué. Pourtant, je ne peux pas peser parce que je suis intérimaire. On me laisse approcher des balances que pour mettre un fût dessus, c'est tout. »

Les obstacles décrits par cet intérimaire afin d'accéder à une compétence de « spécialiste » sont plus d'ordre social (hiérarchiques en l'occurrence) que technique. L'exclusion formelle des intérimaires vis-à-vis de certaines activités - qu'ils ne pratiquent pas donc qu'il ne « connaissent » pas directement⁴ - réaffirme les processus de domination. Cette connaissance,

¹ Il s'agit généralement de décharger plusieurs fardeaux à la fois pour que l'opération ne dure moins longtemps, ce qui multiplie les difficultés concernant l'équilibrage et le déplacement de ces objets de plusieurs centaines de kilos.

² La disposition des marchandises s'effectue selon un ordre précis : les profilés les plus courants sont plus près du poste de travail et les moins demandés sont généralement placés au fond de l'atelier. La plupart du temps, les fardeaux sont empilés : il s'agit d'éviter de coincer les sangles et de parvenir à ce que la pile de fardeaux soit équilibrée.

³ CHAMOIX Marie-Noëlle, [1978] 2010. Op.cit., p.147 et p.151.

⁴ Nicole-Claude Mathieu écrit à propos des connaissances inégalement distribuées entre hommes et femmes que : « *lorsqu'on est exclu d'une activité et que donc on ne la pratique pas, on ne la « connaît » pas* » et que ces « *non-connaissances impliquées par les non-activités [...] permettent le maintien des conditions concrètes de la domination.* » MATHIEU Nicole-Claude, 1991. Op. cit., p.199.

qui s'obtient par la réalisation de la tâche, reste quasiment inaccessible pour des salariés temporaires. Au maintien des spécialisations techniques correspond celui des places sociales au sein des unités de production. La distance des intérimaires vis-à-vis de ces savoirs et de leur transmission les cantonne à un rôle supplétif. Les savoir-faire particuliers restent l'attribut d'une catégorie. Les travailleurs temporaires ne pourront prétendre à apprendre et mettre en œuvre ces compétences techniques particulières que lorsque leurs possibilités en matière d'embauche seront confirmées. C'est parce que le poste de magasinier ou de préparateur de commande est un poste de « titulaire » que les opérations qui impliquent l'outil informatique sont moins partagées ou même observables par l'impétrant. Les balances dans le secteur du parfum, mais surtout le savoir-faire que requiert leur utilisation, semblent frappées de mécanismes similaires. Toutefois, ces moyens de travail impliquent la coopération entre des salariés aux statuts différenciés et une certaine proximité « physique » des intérimaires qui leur permet parfois d'observer les pratiques des titulaires. Ce regard sur l'activité de l'autre est généralement furtif et discret¹.



37. Balances (Usine d'arômes)
(Cl. T. Gérard)

¹ Le savoir, objet d'interdit et de transgression, se « vole » souvent par celui ou celle qui n'y a pas accès (même lorsqu'il s'agit d'une simple méthode de pesée, loin du feu sacré de Prométhée, du fruit de l'arbre de la connaissance d'Adam et Eve, etc.) Ces tendances transgressives vis-à-vis du savoir sont regroupées par Gaston Bachelard sous le nom de « *complexe de Prométhée* ». BACHELARD Gaston, 1949. *La psychanalyse du feu*, Paris, Gallimard, pp.24-27. Pour un développement plus « technique » et dans une perspective psychanalytique, voir : AULAGNIER Piera, [1967] 2001. « Chapitre V : Le « désir de savoir » dans ses rapports à la transgression », in AULAGNIER Piera, [1987] 2001. *Un interprète en quête de sens*, Paris, Payot, pp.197-217. « *La demande de savoir vient questionner ce réseau de signes qui tissent le réel : si tout désir de savoir est désir d'un savoir sur le désir, toute demande de savoir est demande de maîtrise sur ce champ du réel où l'autre paraît se mouvoir à sa guise, sûr d'y retrouver les objets de son désir, alors que le sujet commence par le rencontrer comme le champ du déplaisir, comme ce qui se dérobe et résiste.* » (p.210).

L'accès (ou l'exclusion) à l'observation répétée de chaînes opératoires complètes contribuera à déterminer la performance technique future des intérimaires¹. A défaut d'un « maître » qui consent à délivrer ses connaissances, la transmission du savoir-faire s'effectuera par imprégnation². Cette imprégnation, que l'on peut qualifier de « visuelle », ne suffit pas pour maîtriser ces activités « spéciales ». Et si, exceptionnellement, les travailleurs temporaires viennent à les effectuer, leurs maladresses ne seront que plus flagrantes face à la dextérité des embauchés. Ici encore les différences de savoir-faire contribuent à discréditer les capacités des travailleurs temporaires, à justifier la division des tâches, à réaffirmer les places sociales et les rangs des salariés.

Il reste que ces limitations, largement produites par une organisation de travail en flux tendus, ne suffisent pas à inhiber totalement toute forme de transmission. La présence souvent longue d'intérimaires au sein des collectifs de travail, les relations nouées entre ouvriers aux statuts différenciés, l'interdépendance qu'implique leur coopération, le désir d'apprendre ou de transmettre, etc., sont autant d'éléments qui interviennent dans la diffusion et la reproduction des savoir-faire techniques.

TRANSMISSION, PARTAGE ET INSERTION

A qui transmettre ?

Les intérimaires sont les témoins de savoir-faire spécifiques dans les différentes unités de production qu'ils fréquentent à chacune de leurs missions. Si, comme nous l'avons vu, les travailleurs temporaires sont situés à la marge des canaux de transmission (du fait de leur fonction dans la division du travail ou par le biais de mécanismes d'exclusion), ils doivent néanmoins coopérer avec les titulaires. Aussi, il arrive que les titulaires conseillent et facilitent le travail des intérimaires. Certains ouvriers « résidents » n'hésitent pas à partager leurs connaissances et donner des astuces personnelles à leurs collègues temporaires.

Ces conseils pratiques, Khamis (40 ans, récemment embauché à Profalu) tient à les partager d'emblé et rajoute : « *Il faut faire aimer le travail... Surtout travailler en notre compagnie. Alors je fais tout pour qu'ils s'intègrent pour bien travailler. Sauf les brûles, c'est une perte*

¹ CHAMOIX Marie-Noëlle, [1978] 2010. Op. cit., p.152.

² Marie-Noëlle Chamoux précise que ce mode de transmission repose « sur un entraînement corporel et intellectuel commun à tous les membres du groupe villageois : gestes, postures, mode de perception de la matière, langage » (ibid., pp.149-150). Dans le cas qui nous intéresse, il est difficile de cerner un groupe ou un cadre social et spatial quelque peu stabilisé (tel un village ou une communauté). Au contraire, le cadre d'apprentissage est mouvant (à la manière d'un « apprenti » qui n'en serait pas un et qui passerait de village en village, mais aussi par des métropoles, des hameaux, etc.).

de temps ». Il faut préciser que, dans ce cas précis, l'ouvrier va travailler en binôme avec l'intérimaire qui vient d'arriver. Il importe à Khamis que celui-ci ne peine pas trop à ranger les longues barres d'aluminium dans la machine au risque de s'exposer à des blessures physiques¹ et à une perte de temps qui sera, en dernier lieu, reprochée au titulaire. Cela pose également une autre question, celle de l'*élection*, que l'on pourrait formuler ainsi : à qui choisi-t-on de transmettre son savoir-faire ? En effet, les détenteurs du savoir-faire ont le privilège d'évaluer qui mérite d'apprendre². Si d'une manière générale Khamis aide les intérimaires avec qui il est amené à travailler, il s'accorde également la possibilité de juger, ou plutôt d'estimer, les « capacités » de son nouveau partenaire. S'il estime que « *c'est une brèle* », le titulaire ne poursuivra pas sa formation et la mission s'achèvera rapidement. Aussi, nous pouvons dire, à la suite d'Agnès Jeanjean que : « *La transmission ne se fait pas au hasard. Elle nécessite des affinités entre celui qui délivre son savoir et celui qui le reçoit.* »³ Une sélection s'opère entre les intérimaires qui « méritent » d'être formés (et par extension qui méritent de rester) et ceux qui n'en valent pas la peine (qui auront plus de difficultés à prolonger leur contrats).

Les titulaires chargés de former les intérimaires peuvent décider de prendre du temps pour montrer et accompagner les travailleurs temporaires afin qu'ils intègrent progressivement les modes opératoires adéquats. A l'inverse, la période d'apprentissage est parfois rapide et se limite à une explication succincte des tâches à effectuer. Dans le premier cas, l'ouvrier *fait-faire* à son collègue les opérations - qu'il peut saisir corporellement - et le corrige en temps réel. L'ancien initie le nouveau progressivement en lui montrant les opérations à réaliser et en lui prodiguant des conseils lorsqu'il s'exécute. Ce cadre d'apprentissage prend place lorsque les protagonistes s'impliquent dans la situation. Alors que dans le deuxième cas, l'apprenti qui n'a eu qu'un aperçu visuel du mode opératoire – que son collègue a forgé par des années d'expérience – ne peut suivre le rythme du travail. N'ayant que vu, à un rythme effréné, les opérations à effectuer, le nouveau se retrouve très vite démuni lorsqu'il doit procéder à son tour. La transmission des savoir-faire suivra des modalités très différentes si, pour une raison

¹ Voir le chapitre précédent (« Face aux risques »).

² Au sujet de cette forme d'autonomie ouvrière en matière de transmission du savoir-faire François Sigaut écrit : « *Lorsque certaines habiletés nécessaires à la production ne sont explicites, ou seulement à coût prohibitif, elle restent inévitablement en possession de ceux qui les ont élaborées dans leur pratique.* » SIGAUT François, 1991. Op. cit., p. 37.

³ JEANJEAN Agnès, 2006. Op. cit., p.176. Nous reviendrons sur plus en détails sur les affinités qui se nouent entre les travailleurs (Chapitres 6 et 7).

ou une autre, l'intérimaire suscite de la sympathie ou de l'antipathie chez son formateur¹. « *C'est un peu à la tête du client* », me confiera Jean-Marie (45 ans, agent de production aux « batteuses » du service des « absolus »). Son collègue Pierre (38 ans, titulaire) fera une comparaison à ce propos, en mettant en parallèle la formation qu'il me dispensait alors avec celle d'un stagiaire un peu particulier (Edouard², 25 ans) :

« Il me pose trop de questions. Moi, je fais le travail à mon rythme. Je t'explique volontiers à toi, t'étais à la vaisselle, maintenant, t'es là, comme nous³... T'es là pour bosser, lui non, c'est sûr. D'ailleurs ça se voit à ses questions. Il veut comprendre. Mais moi, je ne sais pas tout. Je le fais, c'est tout. »

Pierre compare ma formation à celle d'Edouard en insistant sur nos positions et nos trajectoires supposées. Selon le titulaire, ce stagiaire pose trop de questions, très théoriques, auxquelles il ne peut pas toujours répondre. Si Pierre sait faire, il ne sait pas forcément comment⁴. Ma position d'ethnologue m'entraîne pourtant à poser des questions très proches de celles d'Edouard. Toutefois, pour Pierre, je reste un intérimaire qui travaille parmi les autres ouvriers (même si c'est pour une période indéterminée). Paradoxalement, c'est Edouard qui correspond à la figure de l'intérimaire-étudiant⁵. Ma mission de plusieurs mois à la laverie des « compos » n'est pas sans effets sur l'opposition qu'établit le titulaire. Pierre a passé plusieurs années à enchaîner les contrats d'intérim avant d'occuper le poste de vaisseliers pendant 2 ans et d'être directement embauché par l'usine de parfum. Mais, au-delà de ce cas particulier, la relation qui s'établit entre le titulaire et l'intérimaire reste primordiale dans la constitution et le partage des savoirs⁶. Le parcours qu'emprunte le travailleur temporaire

¹ Sur ce point, je renvoie au récit de Marcel Durand qui aborde ces deux configurations dans une usine de montage automobile : DURAND Marcel, 2004. Op. cit., pp.70-72.

² Edouard fera un « stage » d'une semaine au « absolus ». Nous apprendrons plus tard, qu'Edouard est le petit fils d'un des responsables du groupe Robertet et qu'il devra diriger une unité de production en Turquie à l'issue de sa « formation ». Voir la partie « Le terrain et la démarche ethnographique » (pp.68-69) de cette Thèse.

³ Pierre, comme la plupart des ouvriers de ce secteur, se montrera sceptique lorsque j'annoncerai mon statut d'étudiant. Pour lui, il est surprenant que quelqu'un qui fait des études supérieures « *récurer des cuves pendant plusieurs mois* » (même pour les besoins de sa recherche). Voir, *supra*, pp.71-74.

⁴ A propos du savoir-faire des pratiques journalières, Michel De Certeau écrit : « *Ce savoir n'est pas su. Il a, dans les pratiques, un statut analogue à celui qu'on accorde aux fables ou aux mythes d'être les dires de connaissances qui ne se connaissent pas elles-mêmes. De part et d'autre, il s'agit d'un savoir que les sujets ne réfléchissent pas. Ils en témoignent sans pouvoir se l'approprier. [...] Il circule de l'inconscience des pratiquants à la réflexion des non-pratiquants, sans relever d'aucun sujet. C'est un savoir anonyme et référentiel, une condition de possibilité des pratiques techniques ou savantes.* » DE CERTEAU Michel, 1990. Op. cit., pp.110-111.

⁵ Voir Chapitre 6.

⁶ Ainsi, le savoir s'obtient par « *la double condition de la reconnaissance et de l'identification* », comme le précisent Geneviève Delbos et Paul Jorion. DELBOS Geneviève, JORION Paul, 1984. Op. cit., p.107.

correspond souvent à celui que les embauchés ont eux-mêmes suivi avant d'être recrutés par l'entreprise utilisatrice.

En effet, la plupart des salariés permanents (à l'instar de Khamis ou de Pierre) sont d'anciens intérimaires. Ils se sont déjà retrouvés dans la position du néophyte qui découvre son cadre de travail. Ainsi, Nico (23 ans, qui était titulaire depuis peu lors de l'entretien) déclare : « *je fais passer les intérimaires en gliss [sans encombres, en leur facilitant la tâche], vu que je connais* ». Bien qu'aucun lien de causalité formel ne puisse être établi, les anciens intérimaires mobilisent régulièrement leur parcours personnel pour expliquer leur inclinaison à accueillir correctement ces travailleurs de passage¹. Le vécu des ouvriers permanents les amène donc parfois à faire preuve d'empathie à l'égard de leurs collègues temporaires. Daniel Martinez en témoigne lorsqu'il relate son expérience d'intérimaire :

« Il n'en est pas de même pour toutes les missions mais, cette fois, les employés de l'entreprise de nettoyage, pour la plupart d'anciens intérimaires titularisés, font preuve de compréhension à notre égard. Ils nous accueillent avec amabilité et nous mettent au courant de toutes les astuces qui permettent de gagner du temps² ».

Cette citation met en évidence que les intérimaires ne bénéficient que rarement des astuces des permanents, de conseils qui pourtant facilitent grandement leurs tâches. L'événement a un caractère exceptionnel ; au point que l'auteur, qui a une longue expérience du travail intérimaire, tient à le signaler. Il évoque lui aussi le passé de ces ouvriers qui partagent leurs connaissances. Ces conseils qui apparaissent ponctuellement revêtent la forme de dons pour des travailleurs habituellement placés hors du système de réciprocité professionnelle.

« *Un savoir est donc toujours un don émanant d'un autre, réel ou fantasmatique, et il met en dette celui ou celle qui le reçoit* », selon Françoise Hatchuel³. L'intérimaire, tributaire de son formateur, ne pourra pas toujours honorer cette « dette⁴ ». Catherine Choron-Baix insiste également sur cette dimension propre à la transmission du savoir et écrit que « *la transmission*

¹ Inversement, mais plus rarement, certains embauchés mobilisent leur expérience pour justifier certains mauvais traitements infligés à la main d'œuvre temporaire, sur le mode : « *moi, aussi je suis passé par là, il faut souffrir pour mériter l'embauche.* »

² MARTINEZ Daniel, 2003. Op. cit., p.103.

³ HATCHUEL Françoise, 2007. Op. cit., p.138. Sur cette perspective (étudier le travail par le don) voir le dossier thématique du premier numéro de *La Nouvelle revue du travail* : « Controverses : Peut-on penser le travail par le don ? », 2012. <http://nrt.revues.org/76>

⁴ Nous pouvons postuler qu'en matière de formation le choix qu'effectue le titulaire est fortement corrélé aux parcours et aux aspirations des intérimaires (« *ceux qui passent* » ou « *ceux qui souhaitent rester* ») vis-à-vis desquels il choisit ou non de délivrer son savoir.

*a pour corollaire le contre-don*¹ ». Dans le cas qui nous intéresse, la réciprocité ne pourra pas toujours être observée : le *turn-over* peut à tout moment exclure l'intérimaire de l'échange en le renvoyant vers son agence. Le cycle temporel qu'implique le contre-don ne peut pas toujours se déployer. Toutefois, si la transmission du savoir relève de l'échange et que sa temporalité semble parfois incompatible avec celle qu'impulse l'emploi temporaire, les titulaires donnent parfois des astuces pertinentes aux intérimaires sans rien attendre en retour. En voici un exemple issu d'une mission à la vaisselle des « compos » :

Une des tâches les plus délicates consiste à ranger les cuves carrées sur le quai. Afin d'éviter que le passage ne soit trop encombré, il faut les empiler à l'aide d'un gerbeur électrique². L'opération est délicate, elle consiste à glisser, entre deux piles, la cuve en hauteur et de la placer dans l'alignement de celle qui est située en dessous. Je ne suis vraiment pas habile lors de mes premières manipulations³. Il faut se montrer précis pour ne pas faire tomber les lourdes cuves. Il y a peu d'espace pour manœuvrer, alors j'emploie mes mains pour pousser, tirer, soulever ce récipient encombrant qui doit bien peser une cinquantaine de kilos. Leurs roulettes se coincent dans les structures métalliques et il faut les remettre en place en évitant de se pincer les doigts, etc. Après de nombreux efforts, j'arrive enfin à ajuster les cuves qui finissent par s'emboîter. La vaisselle en retard déborde dans l'atelier. [...] Quelques jours plus tard, j'arrive à exécuter cette opération un peu plus vite, presque aussi vite que Karim lorsqu'il me l'avait montré le premier jour. J'ai saisi où glisser les pales de mon outil afin de limiter mes efforts manuels. Néanmoins, je peine toujours à introduire la cuve entre ses voisines en colonne. C'est alors qu'un des ouvriers du quai me donna un conseil qui me facilita grandement la tâche. Cet ancien voyant mon bricolage technique suggérera : « *je pense que tu devrais sortir la cuve du dessous, pour les ranger ensuite toutes les deux.* » En effet, son astuce m'évite bien des efforts. Pourquoi m'échiner à faire passer l'objet dans un espace exigü alors que ces cuves sont munies de roulettes ! En les empilant sur le quai avant de placer cette colonne parmi les autres, je gagne un temps précieux. Je le remercie pour ce conseil qui m'est très précieux dans un quotidien où les coups de mains des permanents ne sont pas monnaie courante. (Notes de terrain.)

¹ CHORON-BAIX Catherine, 2000. « Transmettre et perpétuer aujourd'hui », *Ethnologie Française*, vol. XXX n° 3, p. 358.

² Ce transpalette électrique permet le stockage de marchandise en hauteur. Voir photos 32, p.245.

³ Plusieurs années d'intérim m'ont donné une certaine dextérité pour le maniement des transpalettes manuels, mais, aussi étrange que cela puisse paraître, je ne m'étais alors jamais servi d'un tel instrument.

La recommandation de mon collègue permanent ne visait qu'à me faciliter la tâche. Nos travaux respectifs se situaient sur deux registres bien distincts¹. Sur une période de plusieurs semaines il ne me sollicitera qu'une seule fois pour l'aider à soulever un fût sur le quai de livraison. Le cariste (ou l'agent de quai) délivre ici à l'intérimaire une *combine*, qui relève d'un savoir-faire logistique, qu'il a développée dans son activité quotidienne.



38. Vue du quai extérieur de la laverie des « Compos » (Robertet)
De gauche à droite: cuves carrées empilées, fûts d'alcool, cheminée des « absolus » et containers plastiques.
(Cl. P. Rosini)

Ce que l'on transmet

La notion de combine, que Didier Schwint place au cœur du travail de l'artisan², est « *une catégorie indigène essentielle pour définir la compétence*³ ». Pour l'auteur, les combines sont le fruit d'une routinisation du travail, elles englobent et se déclinent en des combines d'outillage, corporelles ou procédurales, qui sont liées aux matières travaillées, etc. Nous avons vu à quel point ces éléments étaient fondamentalement changeants et instables dans le quotidien des intérimaires sans cesse confrontés à de nouveaux travaux. L'absence de régularité rend plus difficile la maîtrise de ces savoir-faire qui marquent et constituent les groupes professionnels.

¹ Les « coups de mains » qui ponctuent les journées de l'agent de nettoyage découlent des sollicitations des ouvriers de l'atelier et non de ceux du quai.

² SCHWINT Didier, 2005. Op. cit.

³ Ibid., p.522. L'auteur la définit « *comme une manière de faire simple et efficace, adaptée à chaque situation et créée par l'artisan* ».

Ces combines ne sont pas uniquement observables chez les artisans. Chaque profession, aussi « rationalisée » soit-elle, nécessite des adaptations techniques de ce type¹. Toutefois, elles se présentent sous diverses formes et se révèlent parfois essentielles dans certains secteurs. Il s'agit parfois de composer avec les objets disponibles sur les lieux de travail : détourner des outils ou réutiliser des matériaux d'une manière ingénieuse. Ces dispositifs techniques sont souvent improvisés, informels, « bricolés » et relèvent parfois du « système D ». A propos des travailleurs des chantiers qui interviennent dans les réseaux d'égouts, Agnès Jeanjean écrit :

« Les systèmes D peuvent être, abandonnés, oubliés ou réutilisés sur d'autres chantiers et parfois transmis à d'autres ouvriers. [...] Ces savoirs, tout comme ceux que valorisent les égoutiers, sont en marge des savoirs officiels, mêlent des éléments hétérogènes, ont une dimension affective et singularisent chaque ouvrier, en même temps qu'ils le lient à son groupe professionnel par le biais des quelques relations privilégiées et d'échanges qu'il y a développés, même si ceux-ci sont rares et fugaces² ».

Ainsi, on peut repérer des savoir-faire qui, au-delà des procédures officielles, permettent aux ouvriers de composer avec chaque configuration qu'ils rencontrent en dépit de l'absence de matériel ou de l'inadéquation de leurs moyens de travail aux exigences de l'activité. La transmission de ces techniques entraîne des échanges et des liens qui participent à situer le travailleur au sein d'un groupe, d'une équipe et d'un métier³. En effet, les « systèmes D » font partie intégrante du métier surtout lorsque le milieu de travail, le chantier en l'occurrence, est en constante évolution. C'est par le biais de ces pratiques que les travailleurs peuvent décrypter les subtilités d'une tâche ou d'un outil, par exemple. Lorsqu'elles sont partagées ces techniques constituent le groupe professionnel⁴. Groupe professionnel dont les intérimaires sont le plus souvent exclus, juridiquement et symboliquement, du fait de l'hétérogénéité et de la « volatilité » de cette main d'œuvre⁵. Aussi, on peut constater que les conseils des permanents ne sont délivrés aux débutants, et temporaires de surcroît, qu'avec parcimonie. A

¹ Voir *supra*.

² JEANJEAN Agnès, 2006. Op. cit., p.176.

³ Agnès Jeanjean délivre le témoignage d'un intérimaire à ce propos. Voici sa retranscription : « *Des fois je me régale avec les vieux, si tu t'entends bien avec eux, ils t'apprennent des trucs, des systèmes pour pas se fatiguer, des trucs plus rapides, plus efficaces qui te sortent d'affaire quand il te manque par exemple une brouette. Des systèmes qu'ils ont mis au point tout seul, ou qu'un autre leur a appris, et qui te servent après. Ils ont eu le temps d'en trouver des choses pour gagner du temps, pour éviter de se crever ou de s'esquinter. Et comme ça d'un chantier à un autre, j'ai pris des choses aux vieux, des choses qu'on ne t'explique pas ailleurs, mais que les vieux, s'ils t'apprécient, ils te les montrent.* » Ibid.

⁴ TORNATORE Jean-Louis, 1991. Op. cit., p.103.

⁵ Ainsi, il n'est guère surprenant que les travailleurs temporaires soient généralement placés à la marge de la transmission de ce type de savoir-faire. L'exclusion des intérimaires vis-à-vis du partage de ces techniques adaptées aux aléas de la pratique les situent, une fois encore, hors du métier.

la fois rares et précieux aux yeux de la plupart des intérimaires, ils agissent également sur les conditions concrètes de leur activité de travail.

Il s'agit parfois d'un simple geste ou d'une position corporelle plus appropriée à la pratique, comme nous pouvons le voir dans l'extrait suivant (issu de l'immersion à la plonge du Club Méd.) :

Jean-Pierre (titulaire de 35 ans) est très rapide, il place une pile d'assiette sur le bord de la machine afin d'en caler un maximum dans les emplacements du tapis roulant. Dans un premier temps, j'essaie de l'imiter. Puis, en constatant mon inefficacité, je me contente de lui fournir des assiettes que j'ai précédemment empilées. Il importe d'enchaîner des séries identiques de couverts pour faciliter le travail des autres plongeurs situés à la sortie de la machine. Lors d'une accalmie relative, Jean-Pierre me lance : « *le problème c'est que tu es droitier, comme moi. Et du coup tu es mal placé.* » En effet, ma position vis-à-vis de la machine oblige à manipuler les objets de la main gauche. Je profite que Jean-Pierre aille ranger les racks de verres pour prendre sa place. A son retour, il m'observe quelques instants et me dit : « *Je vais te donner un autre tuyau. Quand tu as ta pile d'assiettes devant toi comme ça. Sers-toi que du pouce de ta main gauche. Elle ne bouge pas, il n'y a que le pouce qui te sert à les pousser. Après la droite elle ne fait que ranger. Tu vois.* » Effectivement, j'économise des mouvements, du temps et de l'énergie, sans parler des taches de nourriture sur ma tenue. (Notes de terrain.)

La transmission de ces « tactiques » techniques, qui ne sont pas regroupées dans un savoir normé et systématique, sont au cœur des processus d'apprentissage. Celle-ci est composée de « *bloc de gestes démonstratifs et de commentaires oraux*¹ » comme a pu le faire remarquer André Leroi-Gourhan. Les praticiens plus expérimentés montrent et les néophytes imitent. A ce propos, Roger Cornu pointe la différence essentielle entre expliquer et montrer² dans les situations de transmission au travail. L'auteur explique qu'il ne s'agit pas pour le novice de seulement recopier les autres pour pouvoir effectuer son apprentissage mais qu'il doit également apprendre à prévoir. Pour connaître une activité, il faut être capable de la comprendre, déchiffrer les signes pertinents et savoir anticiper les événements tout au long de son déroulement. La cohérence pratique qui ouvre à la maîtrise, à la prévision et aux régularités d'un travail s'obtient progressivement. Ce sens des situations fait généralement

¹ LEROI-GOURHAN André, 1964. Op. cit., p.66.

² CORNU Roger, 1991. Op. cit.

défaut aux intérimaires, surtout les premiers temps¹. Mais, comme nous venons de le voir, il arrive que les intérimaires bénéficient de l'expérience des ouvriers permanents dès leurs premiers jours. Ces astuces pratiques revêtent la forme de conseils discrets et apparemment anodins mais qui peuvent atténuer les maladresses des travailleurs temporaires. L'inculcation de ces savoir-faire est résolument pratique, elle se définit au cours de l'action. La dimension empirique de ces savoirs où les gestes (leur mémorisation et leur incorporation) priment sur l'exactitude des termes s'observe aux travers des mots² que les travailleurs mobilisent : il s'agit de « tuyaux », de « trucs », de « combines », etc. :

« T'apprends petit à petit, à force de voir les autres travailler, de voir comment eux ils font ; leurs trucs, les tuyaux qu'on te donne et tout... T'es de plus en plus à l'aise, t'as de l'expérience. J'allais dire que c'est presque une bonne école, parce qu'on voit la différence, comparé à un mec qui débute ou qui a toujours fait le même travail. »
(Florent, 28 ans)

Sur la durée, ces « maillons » de chaîne opératoire, mis bout à bout, façonnent une pratique plus efficace chez les travailleurs qui se les approprient. L'apprentissage de ces techniques permet aux intérimaires de s'économiser, voire de les reproduire dans d'autres configurations, d'autres missions. Elles sont le liant qui permet de donner la continuité d'une formation toujours partielle, faite de tâches à la fois hétérogènes et récurrentes. A partir de ces expériences singulières, propre au parcours de chacun, les intérimaires disposeront de bases sur lesquelles des techniques plus spécifiques pourront s'agréger. Les plus anciens d'entre eux auront, au fil du processus d'apprentissage, développé la capacité³ d'effectuer une série toujours plus importante d'opérations. Pour le dire trivialement, ils seront capable de faire parce qu'on leur a appris à faire, parce qu'un ouvrier expérimenté aura donné de son temps pour leur apprentissage. Et, au-delà des connaissances acquises, c'est l'insertion des intérimaires parmi les autres salariés qui en sera facilitée.

¹ Il leur faut simultanément trouver les moyens de prévoir les effets de leurs actions et se préparer aux modifications probables de leurs travaux. Cette anticipation ne réside pas uniquement dans des situations marquées par la polyvalence mais s'insère également dans la succession des tâches parcellaires et définies par avance ; l'anticipation se fera dans l'optique de ne pas entraver les suivantes. Néanmoins, le déroulement de l'activité reste obscur et aléatoire pour les intérimaires qui viennent d'arriver. Il leur est donc difficile de déployer les schèmes opérationnels qui n'interviennent pas directement sur la tâche en cours de réalisation mais qui régissent l'organisation de cette succession. Ces ajustements inscrits dans le présent ne peuvent s'effectuer que par l'expérience. Les intérimaires seront alors tenus d'anticiper des conséquences qu'ils ne peuvent pas toujours deviner.

² Sur ce point, je renvoie à l'ouvrage collectif : D'ONOFRIO Salvatore, JOULIAN Frédéric (dirs), 2006. Op. cit.

³ La capacité est ici entendue comme la maîtrise de savoir-faire techniques obtenus par l'apprentissage.

Savoirs partagés et sentiments d'appartenance

Ces conseils sont également le signe que le travailleur temporaire n'est pas totalement « transparent¹ » aux yeux des titulaires. Thibaut, intérimaire de 19 ans, le dit avec force : « quand on t'explique un truc, qu'on apprend une astuce, t'as l'impression d'exister dans les yeux de l'autre. Et ce n'est pas si courant en intérim. » C'est en un sens la reconnaissance que l'on effectue un « vrai » travail aussi déprécié et temporaire soit-il. Parvenir à maîtriser les savoir-faire qui le constituent ouvre à l'autonomie et à la reconnaissance de ses pairs². Ces conditions d'apprentissage favorisent l'appropriation personnelle des techniques.

« J'étais trop content quand j'ai réussi à faire rouler les fûts comme les anciens. Tu sais, sur la tranche. C'est un vieux qui m'a montré. Après les titulaires, ils me regardaient plus pareil. Même dans les autres usines » (Jérôme, intérimaire de 29 ans). Ici, le plaisir de réussir à effectuer une tâche (difficile, contraignante, voire angoissante au prime abord) en étant guidé par des conseils bienveillants est une source de fierté pour le travailleur temporaire. Il considère que déplacer aisément un fût de plusieurs dizaines de litres apparaît comme une espèce de « plus-value », comme le signe d'une maîtrise que l'intérimaire a en plus ou, du moins, en commun (ou en partage³) avec les ouvriers permanents. Ces connaissances et ces savoir-faire partagés contribuent à inscrire le travailleur temporaire dans un groupe, dans une équipe de travail⁴. Ces capacités techniques permettent également de justifier sa place parmi les autres : en les maîtrisant l'intérimaire n'est plus obligé de prouver que sa présence n'est ni illégitime, ni inutile⁵. François Sigaut écrit :

« Activité et identité sont inséparables. L'utilité (économique) a une importance déterminante, dans la mesure où, en dehors du jeu, il ne peut pas exister (autre hypothèse absurde) d'activités foncièrement inutiles. Mais sur le plan des motivations de l'action, l'utilité ne vient qu'en second. Ce qui vient en premier, c'est le désir d'identité, désir qui ne peut être satisfait que par la conscience d'appartenir à un groupe, non pas passivement comme un simple numéro, mais comme quelqu'un dont le savoir-faire est

¹ Expression fréquemment utilisée par les intérimaires pour décrire leur position dans les unités de production.

² Françoise Hatchuel note que « la question du rapport au savoir est avant tout celle du lien et de l'autonomie du sujet. » HATCHEL Françoise, 2007. Op. cit., p.137.

³ L'expérience partagée qui constitue une des voies principale de l'appartenance. Sur ce point, je renvoie aux travaux de Joël Candau qui considère que l'étude des « manières partagées d'être au monde est [...] la raison d'être de l'anthropologie », comme il l'écrit dans un texte portant sur le savoir-faire, le partage et la subjectivation dans le métier de médecin légiste : CANDAU Joël, 2009. « Expérience sensorielle, subjectivation et partage : le corps des médecins légistes », in JULIEN Marie-Pierre, ROSSELIN Céline (dirs), 2009. Op. cit., pp.221-242.

⁴ HATCHUEL Françoise, 2007. Op. cit., p.37 : « Enseigner, c'est donc aussi transmettre des valeurs et des places, et cette transmission s'effectue dans l'acte même d'enseignement. »

⁵ Comme le souligne Christian Bromberger : « la maîtrise de savoirs spécifiques est un emblème, parmi d'autres, de l'appartenance collective. » BROMBERGER Christian, 1986. « Les savoirs des autres », *Terrain*, n°6, p.5.

reconnu par les autres. Il y a dans cette reconnaissance un véritable plaisir, qui, c'est vrai, s'exprime assez rarement, mais qu'on peut mesurer aux souffrances qui surviennent quand cette reconnaissance est refusée, quand le lien est rompu. L'action technique me socialise, m'identifie, fait de moi tel membre de tel groupe, c'est-à-dire une personne. C'est pourquoi j'y prends toujours du plaisir, même quand les tâches qui me sont affectées sont subalternes, pénibles, répétitives¹. »

Ici encore la réflexion de François Sigaut permet de souligner que la transmission des savoir-faire implique les notions, centrales en anthropologie, d'identité, d'appartenance et de reconnaissance. Pour l'auteur, c'est le partage des savoirs qui fonde l'apprentissage et qui contribuent à inscrire l'individu dans le groupe². Aussi, il insiste sur les souffrances qui surviennent lorsque la transmission du savoir-faire peine à s'établir et que le travailleur n'est pas reconnu pour son activité, quelle que soit sa nature. Matthieu (intérimaire de 26 ans) en témoigne :

« Le problème c'est qu'on ne t'explique que rarement ce que tu dois faire, comment tu dois le faire, de quelle manière... Moi, ce qui m'embête, c'est plus la manière de te donner le travail, comment t'es traité. Comme si tu comptais « pour du beurre » ! Et que ce que tu fais n'a pas beaucoup d'importance. »

Nous avons déjà vu (chapitre 3) que les tâches confiées aux intérimaires sont généralement déconsidérées par les salariés permanents. Toutefois, Matthieu évoque ici une nouvelle dimension de ce dénigrement qu'il lie à la manière dont sont « expliquées » ces tâches. La dévalorisation des activités renvoie une fois de plus à celle des travailleurs qui les effectuent. A défaut d'un minimum de stabilité et quelques perspectives d'avenir, les travailleurs temporaires ne pourront ni changer de tâches et ni accéder à une formation reconnue. A Profalu, un intérimaire (Cédric, 28 ans) me dira à ce propos : *« il faut rester longtemps avant qu'on te forme, ici. En général, il faut que tu te tapes toute la merde pour que, peut être, au bout d'un moment, quelqu'un s'intéresse à toi. »* Pour être formés, les intérimaires devront faire leurs preuves, comme l'on fait ses armes, en passant par ces postes considérés comme

¹ SIGAUT François, 2009. « Techniques, technologies, apprentissage et plaisir au travail... », *Techniques & Culture*, 52-53, p.46.

² « Dans l'apprentissage, le groupe transmet à ses nouveaux membres la somme des expériences que ses membres partagent entre eux et qui les identifient comme tels. Et de ce fait, l'apprentissage n'est pas seulement acquisition de savoirs, c'est aussi l'acquisition d'une identité, celle de membre du groupe où ces savoirs sont reconnus et valorisés parce que partagés ». Ibid., p.43.

« périphériques » par les autres ouvriers¹. Et ce n'est qu'après un certain temps que les intérimaires se verront confiées des tâches habituellement réservées aux titulaires. Le manutentionnaire réalisera les tâches du magasinier-stockiste à Profalu, l'agent de nettoyage assistera l'agent de production à Robertet, etc. Durant cette période d'apprentissage explicite le statut symbolique de l'intérimaire évoluera : des ouvriers le prendront en charge et des liens se créeront avec la situation d'apprentissage. Il n'est pourtant pas évident que cette formation arrive à son terme. L'arrêt de mission est alors vécu avec (encore) plus d'amertume : « *Lorsque ma dernière mission a été stoppée, j'étais vraiment dégoûté. Ça faisait plus d'un an que j'y travaillais, on commençait à me former, je m'entendais bien avec les autres ; et voilà, je repars à zéro. C'est dégueulasse* » (Diego, 29 ans). La temporalité, incertaine pour le travailleur, qu'impose l'emploi intérimaire interfère une fois de plus dans la constitution d'un savoir-faire stabilisé.

« SAVOIR-FAIRE-AVEC », MISSIONS ET TRANSMISSION

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que les travailleurs temporaires sont censés être capables de réaliser de nombreuses activités du moment où ces tâches ne nécessitent pas une formation longue et approfondie. Dans une organisation de la production qui postule l'interchangeabilité fonctionnelle de la main d'œuvre, il n'est pas surprenant qu'aucun dispositif ne soit consacré à la formation de ces travailleurs « contingents ». Encore une fois, les travailleurs temporaires ne sont pas des apprentis mais des « aides » et leur « *fonction essentielle est de huiler la machine productive* », pour reprendre l'image qu'empruntent Geneviève Delbos et Paul Jorion à propos des enfants de paludiers². Nous avons également vu que leur régime d'embauche contribue à les maintenir à la marge de certains savoir-faire. Bien que la passation des savoirs entre ouvriers aux statuts distincts ne soit pas totalement absente, le *turn-over* ne favorise ni l'appropriation, ni la diffusion des connaissances. Pourtant, c'est par l'expérience pratique, sur la durée et ponctuée des conseils des plus anciens, que la transmission de savoir-faire s'opère. François Sigaut souligne que : « *Transmettre un savoir, c'est placer quelqu'un dans les conditions les meilleures pour qu'il puisse acquérir lui-même ce savoir, à l'aide de ces propres ressources sensorielles et mentales*³. » Ce savoir-faire est

¹ Encore faut-il qu'ils puissent occuper leurs fonctions assez longtemps et qu'ils puissent saisir les opportunités incertaines qui s'ouvrent à eux. C'est durant cette période que sera jugée leur « employabilité » à la condition de remplir certains critères (ne pas être trop vieux, trop faible, trop récalcitrant, etc.).

² DELBOS Geneviève, JORION Paul, 1984. Op. cit., pp.112-113.

³ SIGAUT François, 1991. Op. cit., p. 42.

constitué d'erreurs, de répétitions et d'innovations, autant d'éléments qui ne sont transmissibles qu'avec le temps. C'est ce temps qui fait défaut aux intérimaires. Aussi, nous pouvons conclure que l'aspect « temporaire » des missions d'intérim entrave la transmission des techniques non-formalisées qui s'appliquent à l'activité quotidienne.

Une fois accoutumés à leurs activités, plus à l'aise avec leurs tâches du moment, les intérimaires peuvent néanmoins compter sur certaines habitudes techniques qui rendent le travail plus facile à supporter. Mais cet apprentissage est battu en brèche à chaque fin de mission. Les habitudes fraîchement acquises – comme l'agencement des espaces et la manipulation des outils, les adaptations rythmiques et comportementales – deviennent obsolètes devant les nouvelles configurations. Les travailleurs temporaires renouent alors avec l'hésitation, la maladresse et l'indétermination qu'engendre la position du débutant qui doit incorporer les logiques du travail auquel il vient d'être assigné ; car comme le souligne André Leroi-Gourhan « *toute expérience concrète prends ses premières références dans le support corporel, en situation (comme l'expriment les différentes acceptions de ce mot), c'est-à-dire par rapport au temps et à l'espace perçus corporellement*¹. » Régulièrement déplacés, les intérimaires doivent retrouver leurs marques. S'ajuster aux lieux qu'ils découvrent, composer avec les matières qu'ils manipulent, s'habituer aux outils qu'ils utilisent, etc., constituent autant d'obstacles à affronter à chaque nouvelle affectation². Sur la durée, ces travailleurs parviennent néanmoins à développer des manières d'agir qui permettent de composer avec ces configurations variables. Chaque intérimaire sera capable d'effectuer les tâches commandées avec une aisance ou une rapidité plus ou moins grande en fonction de ces expériences passées. Finalement, le savoir-faire des travailleurs temporaires correspond à un « savoir-faire-avec », avec des éléments matériels et avec des collègues sans cesse changeants. Il reste que ces capacités techniques ne suffisent pas à ce que leurs missions se poursuivent, il faudra aussi qu'ils développent des liens avec leurs collègues permanents ; comme nous allons le voir à présent.

¹ Ibid., p.106.

² « *Avant d'avoir appris, on ne voit que les obstacles à surmonter ; par la suite, l'habitude masque les ressorts de l'habileté, le savoir-faire devient imperceptible, comme engouti.* » STROOBANTS Marcelle, 2008. Op. cit. pp.167-168.