



**HAL**  
open science

## Distinguer un ouvrier d'un employé dans l'industrie : naturalisation et négociations des classifications

Cédric Lomba

► **To cite this version:**

Cédric Lomba. Distinguer un ouvrier d'un employé dans l'industrie : naturalisation et négociations des classifications . Sociétés contemporaines, 2004, Les classifications professionnelles en pratiques, 54, pp.35-53. halshs-01260503

**HAL Id: halshs-01260503**

**<https://shs.hal.science/halshs-01260503>**

Submitted on 22 Jan 2016

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

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



## DISTINGUER UN OUVRIER D'UN EMPLOYÉ DANS L'INDUSTRIE : NATURALISATION ET NEGOCIATIONS DES CLASSIFICATIONS

**RÉSUMÉ :** *Cet article appréhende la distinction des travailleurs subalternes, entre « ouvriers » et « employés », à partir d'une enquête ethnographique et historique sur une grande industrie belge. Dans un premier temps, sont dégagés les processus de négociation et de naturalisation de ces catégories, figées dans la loi et distinguées à partir de critères d'ordre mathématique. L'observation de longue durée dans trois usines permet de situer finement les dynamiques syndicales et patronales dans les opérations de classement. Enfin, l'analyse révèle comment ces classifications sont mobilisées ou non par les travailleurs dans l'activité de travail.*

Les métallurgistes ont longtemps constitué une figure de proue du monde ouvrier. L'expression « l'homme du fer » (Bonnet, 1976-1987) évoque l'ouvrier masculin de la grande industrie, syndiqué, réalisant des travaux de force et porteur d'un projet collectif et politique ; bref, c'est l'aristocratie ouvrière (Verry, 1955). Toutefois, après la crise sectorielle de 1974-1986, l'effondrement de ces industries a radicalement transformé les représentations de ces professionnels. Figures du passé, le sort des métallurgistes préfigure aujourd'hui le déclin du groupe ouvrier dans son entier, et le repli des investissements du collectif vers l'espace personnel (Schwartz, 1990 ; Terrail, 1990) <sup>1</sup>. Il ne s'agit donc pas seulement d'une diminution de la population ouvrière, qui reste une composante importante de la société française (Beaud, Pialoux, 1999), mais de son effacement progressif de la sphère publique en tant que force émancipatrice. Parallèlement, le développement des activités de services et des emplois administratifs a fait émerger un autre groupe du salariat subalterne, plus féminin et jusque-là moins visible (Gardey, 2001, p. 40-41), qui s'affirme numériquement et socialement ; c'est le groupe des « employés ».

Face aux discours sur la transformation radicale de la structure sociale des pays industrialisés, et l'effacement progressif des rapports de classe, on peut considérer

1. On retrouve ce type de discours également dans des romans (par exemple, *Playback* (1986) de Didier Daeninckx ou *Les derniers jours de la classe ouvrière* (2003) d'Aurélie Filippetti), dans des films de fiction (par exemple, *Je pense à vous* (1992) des frères Dardenne), ou encore dans des documentaires (par exemple, *Sur les cendres du vieux monde* (1991) de Laurent Hasse).

que l'émergence du groupe des employés ne constitue qu'un changement marginal puisque comme salariés subalternes, peu diplômés et faiblement rémunérés, leurs positions de classe ne diffèrent pas de celles du groupe ouvrier (par exemple, Chauvel, 1998). Les mariages et unions entre ouvriers et employées sont un argument qui plaide en faveur d'une telle minimisation de la frontière entre ces deux catégories. Une autre manière de considérer cette question consiste à douter des représentations nostalgiques du monde ouvrier. Ainsi, des recherches nous rappellent qu'à l'instar du monde employé (Chenu, 1990), le monde ouvrier fut loin d'être homogène (Noiriel, 1984 ; Gribaudi, 1987 ; Weber, 1991). G. Nezosi a ainsi montré que la figure de « l'homme du fer » a fait l'objet d'un long travail de construction du groupe ouvrier par ses représentants syndicaux et politiques (Nezosi, 1999 ; ou encore Noiriel, 2002, p. 204-210).

Dans le sillage de ces analyses, parfois programmatiques, on peut approfondir la question des structures des classes subalternes en évitant de considérer les groupes sociaux comme un donné dont il faudrait saisir l'évolution de ses pratiques (par exemple le vote ouvrier, la culture des classes moyennes, *etc.*). Cet article se propose donc d'appréhender *empiriquement* la césure du salariat subalterne « ouvrier-employé » à la fois au travers de ses constructions sociales et de ses mises en œuvre par les travailleurs concernés. Les catégories sociales, dont il faut reconstituer le mode de production et les usages internes, seront considérées comme le produit d'un classement opéré par des acteurs collectifs dans des institutions (des organisations, des entreprises ou des organes de négociation professionnelle dans ce cas) (Briand *et al.*, 1979). Ensuite, il s'agit de montrer de quelles manières cette fracture entre les catégories « ouvrier » et « employé » s'inscrit dans les relations de travail en situation. En particulier, comment ces catégories s'imposent-elles dans les usines ; dans quelles circonstances structurent-elles les relations de travail et comment s'articulent-elles à d'autres regroupements dans l'activité ordinaire de travail ? Ces questions se posent aux chercheurs pour affiner l'étude des salariés subalternes et pour améliorer les représentations du monde social (Kieffer, 2002). Elles correspondent également à une préoccupation d'acteurs dans l'entreprise sur leur position sociale, leur rémunération et leur carrière.

### Cockerill Sambre

Cette entreprise sidérurgique est un des piliers de l'histoire industrielle belge depuis ses débuts en 1817 dans la banlieue de Liège (Lomba, 2001 ; Fusulier, *et al.*, 2003). Son histoire est traversée par le rachat de nombreuses entreprises européennes spécialisées dans la fabrication de l'acier. Au plus fort de sa production, au début des années 1970, elle occupait près de 40 000 travailleurs, et réalisait un chiffre d'affaires de 686 millions €. C'était la plus grande entreprise privée belge.

Cette entreprise a lourdement subi la crise de l'acier entre 1975 et 1987 et passe sous contrôle de l'État en 1981. En 1998, l'entreprise compte 58 usines en Europe mais elle n'est plus que l'ombre d'elle-même : l'application systématique de mesures de préretraites a divisé les effectifs par cinq (8 000 travailleurs) et elle s'apprête à passer sous le contrôle d'un grand sidérurgiste européen (l'entreprise française Usinor). Poursuivant l'important programme de restructuration au sein du groupe Arcelor, la direction a programmé la fer-

meture définitive de la majeure partie des usines liégeoises de Cockerill Sambre avant 2007.

Concrètement, la démarche repose sur une enquête menée en Belgique, précisément là où la césure semble très marquée car inscrite dans la loi, et dans la métallurgie, secteur emblématique du monde ouvrier (cf. encadré). En mobilisant des archives de première main et une recherche ethnographique (cf. encadré méthodologique), j'aborderai tout d'abord l'espace institutionnel belge qui encadre légalement le découpage entre les ouvriers (les « manuels » payés à l'heure) et les employés (les « intellectuels » payés au mois). Dans l'entreprise étudiée, l'objectivation de ce découpage repose sur la mobilisation d'instruments gestionnaires de mesure du travail. Il n'empêche qu'un deuxième temps de l'analyse soulignera que leurs applications concrètes relèvent de naturalisation des catégories ou de négociations entre les acteurs syndicaux et patronaux qui varient fortement selon les contextes locaux. Il en ressort alors que des travailleurs réalisant des tâches sensiblement analogues sont tantôt catalogués comme « employé » tantôt comme « ouvrier ». Je soulignerai, enfin, les manières dont les travailleurs s'approprient ou non ces classements dans les différents regroupements qu'ils opèrent dans leurs activités de travail.

### Méthodologie

L'enquête porte sur les pratiques de travail dans l'industrie et la trajectoire d'une entreprise depuis la fin des années 1960. L'étude s'appuie sur des sources orales (67 entretiens avec des directeurs, syndicalistes, mandataires publics, cadres de différents services) et des sources écrites (archives déposées par l'entreprise, archives privées de mandataires politiques, syndicaux ou du personnel, et documents récoltés dans l'entreprise). Les principaux documents mobilisés dans cet article sont les rapports d'exercice, les P.V. des réunions du conseil d'administration, du comité de direction, de réunions syndicales, les rapports d'audit, les conventions collectives, les bilans sociaux, des enquêtes internes, des fiches de paie. Pour l'étude des pratiques en usine, j'ai observé trois grandes usines de l'entreprise, dans la banlieue de Liège : un haut fourneau, un laminoir, une ligne de galvanisation (recouvrement d'acier). L'enquête repose alors sur une observation *in situ* de longue durée dans les trois usines en intégrant les équipes ouvrières en régime de 3\*8 durant 10 mois.

## 1. LA CATEGORISATION PAR LA LOI ET L'OBJECTIVATION PAR LA MESURE

Sur une échelle sociale, salariale et symbolique, le statut « ouvrier » est situé en dessous du statut « employé ». Ce dernier statut renvoie à une formation scolaire, et, surtout, à des conditions matérielles d'exercice de l'activité plus valorisées (propreté du lieu de travail, faible investissement physique, risques minimales d'accidents), même si une partie de la catégorie, en particulier féminine, bénéficie de conditions salariales moins favorables. Toutefois, A. Chenu considère que les frontières entre ces catégories du salariat subalterne s'atténuent. Cet auteur livre quatre critères habituellement utilisés pour les distinguer : la base du calcul du salaire (horaire pour les ouvriers et mensuel pour les employés), le vêtement (cols bleus et cols blancs), l'espace de travail (l'atelier et le bureau) ou le caractère manuel ou non-manuel de l'activité (Chenu, 1990, p. 17-18). Mais, il constate que si ces critères sont fortement

corrélés, ils ne permettent plus d'établir une distinction nette entre les deux groupes. Ainsi, depuis la mensualisation des ouvriers (1971 en France), le critère du salaire est inapproprié, tandis que l'automatisation croissante des processus de production atténue la distinction d'espace de travail, de vêtement ou de nature de l'activité.

En Belgique, par-delà la dévalorisation globale des métiers ouvriers de l'industrie dont on a montré les effets dans les représentations des jeunes (Francq, Lapeyronnie, 1990), la hiérarchie s'inscrit dans des droits salariaux différents pour les deux catégories : en plus d'une durée de préavis et d'une indemnisation plus longue des jours de maladies, les employés perçoivent un salaire mensuel stable alors que, les ouvriers sont payés à l'heure. En cas d'arrêt des usines (problèmes techniques ou manque de commandes), les ouvriers relèvent alors du régime du chômage temporaire et perçoivent des allocations de chômage ainsi qu'une prime de l'entreprise. Par contre, il n'existe pas de chômage temporaire pour les employés qui conservent intégralement leur salaire et restent présents dans les usines arrêtées<sup>2</sup>. Au-delà de simples enjeux de classements, le fait de s'inscrire dans l'une ou l'autre des catégories conditionne donc la prévisibilité et le niveau des revenus. Dès lors, le passage de la catégorie « ouvrier » à la catégorie « employé » constitue une promotion symbolique et matérielle, tout comme peut l'être, en France, le passage de statut « technicien » à « cadre ».

En Belgique, phénomène rare, la séparation des catégories « ouvrier » et « employé » repose sur une distinction légale. Toutefois, si le législateur a pris soin de distinguer le contrat de travail (pour les ouvriers, loi de 1900 sur le contrat de travail) et le contrat d'emploi (pour les employés, loi de 1922 sur le contrat d'emploi), il ne définit pas avec précision les critères de différenciation, mais renvoie à la nature principalement *manuelle* ou *intellectuelle* de la tâche (Alaluf, Desmarez, 1988)<sup>3</sup>. Sans débattre de la validité de ce critère, largement diffusé par les théories philosophiques et sociologiques (Gardey, 2001) et par nature socialement construit, on perçoit son caractère général et flou. La jurisprudence des tribunaux des Prud'hommes livre bien des listes de fonctions par catégories, mais la législation belge laisse les acteurs patronaux et syndicaux, de branches ou d'entreprises, fixer les règles.

À cela s'ajoute, comme dans les pays de langue allemande (Kocka, 1989, p. 6), l'ancrage institutionnel fort de cette séparation au travers du mode de structuration syndicale<sup>4</sup>. En effet, la Belgique est un pays de syndicalisme de masse (80% des

2. La situation belge diffère de celle de la plupart des autres pays européens où le salaire mensuel, auparavant plutôt réservé aux employés, a été étendu aux ouvriers. Reste que, la mensualisation ne prend pas le même sens partout puisqu'en France ou en Italie, et contrairement en Belgique, le chômage temporaire concerne aussi les employés (Béraud, 1994).
3. La loi « relative aux contrats de travail » revue le 3 juillet 1978 précise que « le contrat de travail d'ouvrier est le contrat par lequel un travailleur, l'ouvrier, s'engage contre rémunération à fournir un travail principalement d'ordre *manuel* sous l'autorité [...] d'un employeur » (article 2) et « le contrat de travail d'employé est le contrat par lequel un travailleur, l'employé, s'engage contre rémunération à fournir un travail principalement d'ordre *intellectuel* sous l'autorité [...] d'un employeur » (article 3) (souligné par l'auteur).
4. De manière plus secondaire, cet enracinement transite par la production statistique nationale. Ainsi, les catégories du recensement distinguaient bien, dans le secteur public et dans le secteur privé, les « ouvriers » et les « employés » (comprenant les catégories françaises « professions intermédiaires » et « cadres et professions intellectuelles supérieures »), avant d'adopter récemment la nomen-

travailleurs sont syndiqués) où les deux grandes fédérations syndicales (FGTB et CSC) sont chacune divisées en centrales dont une « ouvrier métallurgie » et une « employé, technicien et cadre »<sup>5</sup>. Ces centrales sont souvent désunies tant sur les revendications nationales que sur l'accès aux postes de direction dans les appareils syndicaux. En cela, la division catégorielle au sein des organisations syndicales participe à l'institutionnalisation de la distinction des statuts au sein des entreprises.

Dès lors que le principe général classificatoire est défini, il reste à déterminer des méthodes fines, stables et légitimes pour séparer les travailleurs manuels et intellectuels. Dans un autre contexte, M. Halbwachs, par exemple, expose les difficultés d'opérations taxinomiques de ce genre. Ainsi, se montre-t-il embarrassé de qualifier « d'employés » des travailleurs comme les garçons bouchers ou les caissiers qui effectuent des opérations manuelles sur une matière privée de vie et propose de les considérer comme des « demi-ouvriers » (Halbwachs, 1972 (1939), p. 101). Dans le cas de la sidérurgie belge, l'évitement de négociations renouvelées sur les critères de classement des travailleurs passe par la mobilisation de techniques de mesures qui sont, aux yeux des acteurs concernés, un gage d'objectivité. Sans retracer toutes les étapes de l'utilisation des grilles de classification dans l'entreprise étudiée, Cockerill, on peut observer qu'elles y sont utilisées depuis l'Après-guerre, qu'elles permettent de mesurer l'activité, qu'elles font parfois l'objet d'un consensus entre la direction et les syndicats et qu'elles classent les postes ou fonctions dans le statut « ouvrier » ou « employé ».

Ces techniques de classification, proches des techniques classiques de *job evaluation*, apprécient la valeur de poste de travail grâce à des outils mathématiques (Dadoy, 1976)<sup>6</sup>. Chaque critère, comme par exemple « les connaissances requises » ou « les conditions de travail », fait l'objet d'une évaluation numérique ; la somme des points de chaque critère fixe la valeur du poste. Après une tentative avortée d'appliquer ce type de méthode à l'échelle nationale en 1945<sup>7</sup>, Léopold Dor, attaché au service d'organisation de Cockerill, docteur en sciences mathématiques, fut un propagateur des méthodes mathématiques de classification dans l'entreprise<sup>8</sup>. On

clature internationale ISCO qui ne différencie pas systématiquement ces deux groupes (catégorie « ouvriers et employés non qualifiés »). La production de statistiques étant moins centralisée qu'en France, ces catégories sont toutefois loin d'être adoptées par l'ensemble des administrations belges : par exemple, l'Office National de la Sécurité Sociale répartit l'ensemble des salariés en « travailleurs manuels » et « travailleurs intellectuels ».

5. Chaque fédération comprend plusieurs centrales ouvrières (divisées selon les secteurs), mais une seule centrale « employé, technicien et cadre » intersectorielle du privé. Dans la métallurgie, les centrales sont donc, pour la FGTB, la *Centrale des Métallurgistes de Belgique* et le *Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres* ; et, pour la CSC, la *Centrale Chrétienne des Métallurgistes de Belgique* et la *Centrale Nationale des Employés*.
6. Ces techniques font partie d'un ensemble plus général de techniques gestionnaires, fondées sur la mesure et les statistiques, importées des États-Unis par des consultants et par des contacts directs entre les entreprises des deux continents (Zeitlin, Herrigel (dir.), 2000).
7. En 1945, une Commission Générale du Travail, composée de ministres, de représentants des travailleurs et des employeurs, avait tenté d'appliquer de tels principes de classements des postes à l'ensemble du pays.
8. Je remercie Eric Geerkens pour avoir mis à ma disposition les archives personnelles de Léopold Dor.

peut comprendre son engouement en le rapportant à sa multipositionnalité. Dans l'entreprise, l'application des méthodes aux salaires lui permet « de sortir de [son] isolement. Du coup, écrit-il, j'avais suscité l'intérêt et déjà mes concepts statistiques, mes modèles probabilistes rencontraient plus qu'une audience bienveillante. Quelques temps après, ils avaient droit de cité » (Dor, 1962, p. 108). Il deviendra d'ailleurs le directeur du puissant service du personnel. Dans le monde académique, il publie plusieurs articles sur la *job evaluation* dans des revues scientifiques (Dor, 1948 ; 1952 ; 1958) et enseigne les statistiques à l'Université de Liège. Enfin, il est un membre actif d'institutions comme la Commission Générale du Travail ou la Commission C.E.C.A. sur la qualification du travail. Son investissement pour la *job evaluation* répond donc à la fois à un intérêt lucratif (perspective de carrière ou rémunération des missions d'expertise<sup>9</sup>) et à la volonté de recourir à un instrument présenté comme neutre et objectif, la mesure, pour « uniformiser » des pratiques. Les directions successives de l'entreprise connaissaient toutefois les limites de la méthode et les difficultés de l'appliquer. Même son principal défenseur estime que si elles permettent de classer les postes, elles sont par nature limitées par l'état des relations collectives dans l'entreprise. C'est une méthode « d'approximations successives » (Dor, 1950) qui reçoit quand même les faveurs des directions.

Du côté des organisations syndicales locales, le point de vue sur ces méthodes dépend de l'état du rapport de force : soutenues à la fin des années 1940 pour objectiver la hiérarchie des salaires, elles sont décriées au début des années 1950 lorsqu'elles sont utilisées pour minimiser les augmentations salariales<sup>10</sup>. Les avis des organisations syndicales, dont le rôle est central dans la gestion du personnel, sont fondamentaux. Cette entreprise est en effet un bastion belge du développement du syndicalisme de masse des ouvriers et des employés, puisque plus de 95% du personnel est syndiqué. C'est aussi le socle d'un syndicalisme de luttes qui a conquis des salaires élevés. Pour les organisations syndicales, le gage « scientifique » donné à la méthode permet ainsi de sortir, au moins sur le plan formel, de l'empirisme des méthodes de classement. Cet empirisme était souvent contesté pour les situations inégales qu'il engendrait et le pouvoir qu'il attribuait aux petits chefs<sup>11</sup>. Cela vaut autant pour la définition des statuts, que pour la hiérarchisation au sein des statuts « ouvrier » et « employé ».

La méthode de distinction des catégories « ouvrier » et « employé » dans l'entreprise (cf. encadré) est donc une méthode numérique de classement de postes, non d'individus ou de métiers. La direction locale fonde la légitimité d'une hiérarchie sur des méthodes gestionnaires *mathématiques* vendues par des consultants<sup>12</sup>. L'essentiel est ici de considérer que pour les acteurs, la « mesure » est un gage de neutralité du classement qui stabilise, en théorie, les procédures.

9. Lettre de L. Dor à Ch. Savouillan, 12/9/1958, archives privées de L. Dor.

10. Cf. *Compte-rendu des journées d'études sur la qualification du travail (job evaluation) dans la sidérurgie de la Communauté*, 1958, p. 104.

11. « Dossier grève 1971 », Archives de la S.A. Cockerill, Archives de l'État (Cointe) n° 1062.

12. Plusieurs méthodes de *job evaluation* sont utilisées dans les filiales de l'entreprise, vendues par des consultants différents (comme Hay ou NEMA), mais elles diffèrent très peu sur le fond (à l'exception des points accordés à chaque critère).

### Méthode de classement des ouvriers et des employés à Cockerill, 1988

Un document type émanant de la direction des affaires sociales de Cockerill, semblable aux documents antérieurs et postérieurs de même nature, signé par les représentants patronaux et les organisations syndicales, permet de comprendre les outils utilisés pour distinguer les fonctions d'ouvriers et d'employés :

La grille de classification retient six critères sub-divisés en plusieurs niveaux (formation de base, expérience pratique, jugement/initiative créatrice, responsabilité dans l'exécution du travail, management, incidence des contacts humains hors du service). Par exemple, pour le critère « expérience pratique », la grille apprécie « la durée et la nature de l'expérience pratique nécessaire dans la fonction pour l'assurer correctement, en admettant que toutes les occasions concrètes de mises au courant et de formation que présente l'exercice même de la fonction soient systématiquement mises à profit » et distingue cinq niveaux. Le niveau 4 (100 points) est décrit comme suit :

*Initiation et expérience pratique variant de quatre à six ans. Formation et expérience nécessaires pour acquérir la maîtrise complète d'un métier ou d'une profession. Travaux difficiles ou même inédits, conduite de groupes. Connaissance et expérience de l'organisation du secteur, de ses liaisons avec les autres départements.*

Enfin, on associe des points à chaque niveau que l'on additionne selon une grille de pondération pour obtenir la cote finale du poste. Si cette cote dépasse un seuil fixé paritairement, on attribue le statut « employé » au travailleur qui occupe le poste, dans le cas contraire on lui attribue le statut « ouvrier ».

*Source* : « Méthode d'évaluation des critères retenus pour distinguer les postes qui relèvent du statut d'ouvrier ou d'employé barémisé », 15/2/1988, 8 p.

## 2. NATURALISATION ET NÉGOCIATIONS DES CLASSIFICATIONS PAR LES ACTEURS COLLECTIFS

À Cockerill, les applications des techniques de classifications aboutissent à des résultats contrastés. Des travailleurs qui effectuent des tâches analogues sont tantôt classés dans les mêmes catégories, tantôt dans des catégories distinctes. La comparaison de trois usines observées au sein de l'entreprise permet de saisir plus finement les logiques des procédures de classements et déclassements. De manière générale, il y a une très forte hétérogénéité des taux d'employés parmi les effectifs : en 1997, ce taux s'élève à 24% au laminoir, 15% au haut fourneau et 8% à la galvanisation. Ces variations ne relèvent pas prioritairement des particularismes de processus techniques puisque les écarts sont très élevés, même pour des usines semblables : le taux d'employés parmi les effectifs dans un autre laminoir de Cockerill Sambre est deux fois moindre que celui du laminoir observé<sup>13</sup>.

Le cas du classement des « opérateurs » en 3\*8 dans trois usines illustre plus finement les dynamiques des classifications à l'œuvre. Dans l'entreprise, les « opérateurs » sont des travailleurs affectés à la surveillance des opérations automatiques à l'intérieur d'une cabine, qui suivant les cas sont classés de manière stable ou évolutive dans le temps :

**13.** C'est également vrai pour les entreprises. À la fin des années 1970, le cabinet McKinsey relevait que le ratio employés/ouvriers dans les 8 entreprises sidérurgiques belgo-luxembourgeoise varie de 12% à 31% (Mc Kinsey and Co, 1978).

— *La stabilité des classements* : à la galvanisation, tous les opérateurs (chauffeurs, bobineurs, soudeurs, premiers de bain, *etc.*) ont un statut « ouvrier ». À l'instar de toutes les usines de cette ex-filiale intégrée à Cockerill en 1989, il n'y a jamais eu d'opérateur, pas plus que de chefs d'équipe, sous statut « employé » quelque soit le niveau de formation de ces travailleurs ;

— *les déclassements par le haut* : au haut fourneau, à la fin des années 1970, il n'y avait pas d'opérateur. Jusqu'à cette date, le contremaître en chef (« employé ») des fondeurs était chargé de la gestion du haut fourneau, le gazier conduisait la gestion des gaz sous ses ordres, et les fondeurs s'occupaient des opérations de maintenance. Les gaziers (« ouvrier ») étaient des travailleurs peu diplômés (niveau école primaire) issus de l'équipe des fondeurs. À la fin des années 1970, après l'édification d'une cabine de pilotage informatisé, la direction locale a recruté des jeunes de niveau Bac technique ou général pour occuper les postes d'opérateurs en exigeant qu'ils suivent, en cours du soir, un enseignement technique supérieur (Bac+3) en électro-mécanique ou en chimie métallurgie. En échange, elle leur promettait l'accès aux postes de maîtrise (« employé ») et leur octroyait le statut « employé ». Il n'y a donc plus de passerelle entre l'équipe des fondeurs (« ouvrier »), affectée à la maintenance de la fonte, et l'équipe cabine ;

— *les déclassements par le bas* : au laminoir, les postes de premier opérateur ont tous été déclassés par le bas entre 1970 et 1995. Dès le démarrage du laminoir dans les années 1960, qui n'appartenait pas encore à Cockerill, la direction cherche à recruter une main-d'œuvre dotée scolairement (niveau Bac technique ou général) pour occuper les postes de premier opérateur dans les cabines (bobineur, lamineur, *etc.*). Dans un contexte de faible chômage, pour attirer ces jeunes vers un monde perçu comme hostile en raison des travaux lourds et des horaires contraignants, la direction leur offre des garanties d'évolution dans l'entreprise et leur attribue d'emblée le statut « employé ». Elle justifie ce choix en prétextant que les opérateurs n'interviennent plus *manuellement* sur le produit et qu'ils commandent des petits collectifs de travail au sein des cabines de pilotage (2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> lamineur, *etc.*). Ces jeunes ouvriers quittent rapidement l'entreprise, et sont remplacés par des travailleurs moins diplômés, mais qui conservent le statut « employé ».

Lors du rachat du laminoir par Cockerill en 1970, la direction s'aperçoit que le personnel de cette entreprise est composé de 31% d'employés contre 18% à Cockerill. Face à cette situation coûteuse, et qui pouvait entraîner des revendications d'harmonisation vers le haut, la direction générale donne l'ordre au laminoir de calquer ses classifications sur celles en vigueur à Cockerill<sup>14</sup>. Aussi, les postes d'opérateurs ont-ils vu leur statut passer progressivement d'« employé » à « ouvrier ». La direction locale alléguant alors que l'automatisation contribue à simplifier le travail de l'opérateur. Ironie de l'histoire, c'est lorsque le travail devient de plus en plus automatisé, c'est-à-dire lorsque l'on prétend que le travail des opérateurs devient essentiellement un travail de surveillance, que leur fonction passe sous un statut attribué aux travailleurs dits « manuels »<sup>15</sup>. Ces déclassements par le bas ont nécessité des

**14.** P.V. du Comité Permanent du conseil d'administration de la S.A. Cockerill, 26/7/1971, Archives de la S.A. Cockerill, Archives de l'État (Cointe), n° 982.

**15.** Dans le même ordre d'idée, la Cour du travail de Liège n'a pas suivi des classeurs travaillant dans un laminoir (peut-être de Cockerill) qui demandaient le passage au statut « employé » compte tenu

aménagements de l'organisation du travail (passage d'équipes de travail en cabine à des opérateurs isolés) ou des aménagements techniques (automatisation progressive) qui ont assuré la transition, poste par poste, pour éviter les protestations sociales. Actuellement, aucun opérateur n'a le statut « employé ».

La diversité de ces situations relève de plusieurs logiques enchevêtrées qui s'inscrivent dans la longue durée. Ainsi, les écarts de proportion repérés entre les trois usines perdurent sur une période de trente ans. En d'autres termes, les usines classent traditionnellement plus ou moins les travailleurs dans les catégories « ouvrier » ou « employé ». Cela tient aux faits que les classements sont des instruments gestionnaires qui nécessitent un important investissement de personnels administratifs, que les changements de classement peuvent engendrer des mouvements sociaux, et que les délégations syndicales de chaque usine sont plus ou moins revendicatives. Cette cristallisation pèse donc durablement sur l'état des rapports de force entre trois grands acteurs collectifs : les directions, les organisations syndicales ouvrières et les organisations syndicales employées.

Pour les **directions de l'entreprise et des usines**, la classification des travailleurs selon les deux catégories pèse sur le prix de revient. Outre les droits sociaux particuliers attachés à chaque statut, le statut « employé » ne permet pas de moduler les coûts salariaux en fonction des variations de la demande<sup>16</sup>. Par contre, le chômage temporaire, réservé aux ouvriers, est très régulièrement mobilisé pour compenser ces variations. Cette technique y est utilisée pratiquement chaque année depuis 1974, en particulier les années de forte récession (1975-1976, 1982-1983, 1986, 1993, *etc.*) où les jours chômés dépassent régulièrement 10% du temps de travail total des ouvriers. Et la comparaison des trois usines observées indique qu'il y a bien un lien entre le statut des opérateurs et les variations de la demande. Pour des raisons d'orientations commerciales et d'organisation de l'entreprise, les variations de la demande sont très faibles pour le haut fourneau (opérateurs « employé »), légèrement plus élevées pour le laminoir (opérateurs « employé » devenus « ouvrier »), et nettement plus élevées pour la galvanisation (opérateurs « ouvrier »)<sup>17</sup>. La possibilité de moduler les coûts salariaux en fonction de la demande explique donc la volonté des directions locales de s'affranchir du statut « employé » pour les travailleurs en équipe. C'est probablement une intention du même ordre qui amène la direction générale du personnel à demander, et à obtenir, par exemple, le passage de la fonction de « laborantin » du statut « employé » à « ouvrier » à la fin des années 1980 dans l'ensemble de l'entreprise. À l'inverse, l'exemple des opérateurs a aussi montré que les directions mobilisent ces classifications pour attirer et conserver des travailleurs

de l'automatisation du processus. Le tribunal les a déboutés parce que les tâches « (...) ne nécessitent pas une prédominance de qualités intellectuelles, et ne sont pas de nature administrative comme allégué » (C.T. Liège, 4<sup>e</sup> ch., 10 mars 1976, R.G. 3564/74 ; cité par Kreit, 1976, p. 9-10).

**16.** Les autres droits associés au statut « employé » sont secondaires, en particulier les délais de préavis puisque les diminutions d'effectifs passent quasi systématiquement par des mesures de préretraite.

**17.** Pour calculer ces variations, j'ai utilisé le volume de production annuel car cette entreprise réalise peu de stocks. Le coefficient de variation (écart-type rapporté à la moyenne) du volume de production annuel (1990-1996) est de 1,5% au haut fourneau, de 6% au laminoir, et de 15% à la galvanisation (source : Informations de base du conseil d'entreprise de Cockerill Sambre, 1997).

diplômés en leur attribuant le statut « employé ». La fonction « automaticien » passe ainsi intégralement sous statut « employé » au début des années 1980 pour pallier la désaffection de ces travailleurs peu attirés par la sidérurgie. Il reste que c'est bien la situation du déclassement par le bas qui prédomine au sein de Cockerill. Cela s'explique par le contexte d'élévation du niveau général de formation entre les années 1960 et les années 1980-1990, la répétition des restructurations dans l'entreprise depuis 20 ans et l'augmentation du taux de chômage dans le bassin industriel.

D'un autre côté, **les centrales syndicales** défendent des points de vue qui s'opposent entre eux. Les centrales syndicales employées, FGTB et CSC, ont intérêt à définir le plus grand nombre possible de postes sous statut « employé » pour augmenter leur nombre d'adhérents, tout en maintenant la spécificité de ce statut. En revanche, les centrales syndicales ouvrières sont dans une position instable puisque si un poste passe du statut « ouvrier » au statut « employé », elles perdent un adhérent. Toutefois, les syndicalistes ouvriers ne peuvent freiner explicitement ce passage qui constitue une promotion pour les ouvriers qui occupent le poste. Se trament alors plusieurs stratégies pour définir les postes au niveau des fédérations syndicales nationales et dans l'entreprise. Depuis les années 1970, les centrales ouvrières des deux syndicats obtiennent, par le biais des conventions collectives nationales et interprofessionnelles, des résultats qui rapprochent les conditions d'emploi des ouvriers de celles des employés : le salaire minimum mensuel garanti, le treizième mois de salaire, ou l'allongement de la durée du préavis. Elles revendiquent aussi, depuis plus de trente ans, l'intégration des deux statuts et la création d'un syndicat d'industrie représentant les ouvriers et les employés<sup>18</sup>. Les centrales ouvrières de la métallurgie espèrent ainsi récupérer l'ascendant au sein de leurs syndicats en faisant valoir un plus grand nombre d'adhérents<sup>19</sup>. Ces dernières années, le rapprochement des deux statuts est à nouveau revenu dans l'agenda politique (dépôt de loi en 2002) et social (accord interprofessionnel 2001-2002), mais les organisations d'employés s'opposent à ce qu'elles considèrent être une harmonisation vers le bas<sup>20</sup>.

Au niveau de l'entreprise, les tensions entre les centrales sont vives. Elles négocient séparément les conventions collectives et les délégués se parlent peu, s'évitent, voire s'invectivent comme j'ai pu l'observer à plusieurs reprises. De la même manière qu'au plan national, au sein de Cockerill, les délégations ouvrières négocient dans les conventions collectives des éléments de rapprochement de statuts, en particulier celui du paiement d'une indemnité compensatoire élevée pour les jours de chômage temporaire. Plus fondamentalement, dans l'entreprise encore, certains postes échappent à la négociation, tandis que d'autres sont discutés. Dans le premier cas, on peut considérer que la naturalisation des catégories est acceptée, sinon intériorisée : l'évidence aux yeux de tous du statut du travailleur « manuel » ou « non-

**18.** Par exemple, P.V. du Congrès statutaire de la F.G.T.B., 5/1972 ; P.V. du Congrès de la C.S.C., 11/1972.

**19.** Pour la FGTB, en 1966, la centrale ouvrière « métal » était une centrale très puissante dont le nombre d'adhérents (159 860) dépassait largement celui de la centrale « employés, techniciens et cadres » (71 178) alors qu'à la fin des années 1990 la situation est inversée (175 895 adhérents à la centrale « métal » et 215 541 pour l'autre).

**20.** Tract SETCa-CNE, « Le contrat d'emploi est-il menacé ? », novembre 2002.

manuel » occupant certains postes empêche toute forme de discussion à leur sujet. Les postes où les travailleurs sont régulièrement au contact direct de produits (manœuvres, chalumistes, contrôleurs qualité, ...) et ceux où ils les transportent (pontonniers, conditionneurs, ...) sont systématiquement classés sous statut « ouvrier » sans que cela n'entraîne jamais de contestation. De l'autre côté, les postes de bureau (téléphonistes, secrétaires, comptables, dessinateurs, ...), éloignés du travail de production, sont sous statut « employé » et rassemblés dans la catégorie des « administratifs ». Ceux-ci représentent un peu plus de la moitié des travailleurs sous statut « employé » du bassin de Liège et pourraient être qualifiés de « noyau » de la représentation sociale des « employés » en tant que catégorie cognitive collective. On peut l'observer lorsque ces postes, parfois peu qualifiés, sont classés sous statut « employé » même quand ils n'atteignent pas le niveau de points requis par la méthode de classification. Dès lors, comme l'explique un dirigeant syndical employé de Cockerill, « il y a des fonctions qui selon nous sont purement administratives : une fonction administrative n'atteint jamais les 400 points donc on n'applique pas cette méthode. Quelqu'un qui encode, c'est pas manuel quand même !<sup>21</sup> » (permanent syndical, entretien, 22/2/2000). Il s'agit donc de fonctions définies par défaut et soustraites à l'application de méthodes de type *job evaluation* parce qu'il va de soi, pour l'ensemble des acteurs, qu'elles appartiennent au monde des employés.

Dans le second cas, des postes sont l'objet de négociations plus intenses. C'est le cas notamment d'une partie des postes de petit encadrement et de travailleurs de production qui utilisent et surveillent régulièrement des instruments informatisés. En somme, ce sont les postes qui oscillent entre la catégorie « ouvrier » et les catégories « technicien » ou « maîtrise » incluses dans le statut « employé ». Il y a deux points communs à ces postes dont le classement est négocié à Cockerill. Le premier, c'est qu'ils ne s'inscrivent pas dans la catégorie cognitive générale qui dépasse le cadre de l'usine, parce qu'ils sont considérés comme hybrides dans le cas des postes de petit encadrement<sup>22</sup> ou parce que les activités sont méconnues en dehors de l'industrie (postes d' « opérateurs »). Le second, c'est que l'entrée dans ces postes n'est pas protégée par des diplômes précis, contrairement par exemple aux « automaticiens ». La polysémie des titres officiels et informels accordée à ces postes dans les usines est un indice de l'absence de professionnalisation de ces activités : pour le petit encadrement, les termes varient entre « chef d'équipe », « chef de ligne », « brigadier », « chef de pause », « responsable », ou « contremaître » ; tandis que le terme « opérateur » est un terme générique parfois remplacé par des noms de métiers spécifiques comme « cisailleur », « chauffeur », ou encore « bobineur ». À Cockerill, la négociation du statut de ces postes s'inscrit dans une dynamique de quotas tacites

**21.** Il fait ici référence ici au métier d'encodeur, professionnel qui saisit des données commerciales, de production, de gestion du personnel, etc.

**22.** Le classement du petit encadrement dans l'une ou l'autre catégorie a toujours fait l'objet de controverses en Belgique. Les contremaîtres et chefs ouvriers sont classés parmi les ouvriers dans la loi de 1900 sur le contrat de travail et parmi les employés dans la loi de 1926 sur les Conseils de Prud'hommes (Alaluf, Desmarez, 1988, p. 26). Plus généralement, le classement du petit encadrement, situé entre le monde ouvrier dont il provient et le monde des cadres auquel il aspire, est souvent discuté administrativement, comme en témoigne les débats sur la distinction « ouvrier »-« contremaître » dans les PCS françaises en 1982 (Desrosières, 1983, p. 76), et sociologiquement (Trouvé, 1997).

lors des commissions annuelles de réévaluation de postes. Un dirigeant syndical ouvrier expose cette idée :

Le nombre d'employés a toujours été de 22 à 26% depuis 30 ans mais je n'ai jamais vu d'accord. Elles [les centrales syndicales employées] ont perdu des administratifs mais gagné des techniques. [...] Les structures syndicales sont telles, que nous on ne veut pas perdre nos hommes. Pourtant les opérateurs n'interviennent plus manuellement, mais le poids de l'histoire est encore déterminant. Quand on a négocié le dernier accord, on a négocié 60 passages à l'appointement [statut employé] ; plus que 60 nous emmerde. Le problème, c'est que quand ils [délégués syndicaux employés] se sont trouvés devant les employés, ils ont dit 250 pour les calmer eux. Nous on ne peut pas dire à nos ouvriers « n'allez pas à l'appointement ». Moi si demain je pouvais garder un ouvrier qui devient appointé, je signerais. On pourrait appointer les trois quarts de l'usine parce que des forgerons y en a plus. Avant ça intéressait tout le monde : nous parce que ça faisait de l'avancement pour quelques-uns, la direction parce que les gens quittaient l'entreprise, les centrales employées parce que ça leur faisait de nouveaux clients. C'étaient des soupapes sociales et ça ne gênait personne. Si c'est une politique, ça gêne. Leurs revendications portent sur 250 personnes et ça c'est plus une soupape. On peut tellement interpréter les critères qu'on a des écarts de 30 à 40% sur les points.

Permanent syndical de Cockerill, entretien, 5/6/1999.

Plus précisément, la définition de « quotas » passe par une double procédure, chacune étant privilégiée par une centrale syndicale. D'un côté, la piste défendue par les organisations ouvrières associe le changement de statut à un changement de poste, et donc de fonction, dans une logique de mobilité verticale : par exemple, un ouvrier contrôleur qualité passe un échelon et devient employé inspecteur qualité, tandis qu'un autre ouvrier le remplace comme contrôleur qualité. Cette procédure, établie au niveau de chaque usine, satisfait l'organisation ouvrière, qui ne perd pas d'adhérent, mais ne répond que très partiellement aux demandes des délégations employées qui préfèrent réserver ces fonctions à de petits employés par mobilité dans le statut ou à des recrutements externes. Mais plus encore, elles soutiennent surtout les requalifications de fonctions qui incluent un ensemble de postes, de type « préparateur de dossier machine », ou « préposé Assurance Qualité ». Pour le passage de fonction, la procédure est négociée avec la direction au niveau de l'entreprise, et non plus de l'usine, dans les commissions de classification<sup>23</sup>. Cela entraîne un changement de statut pour l'ensemble des travailleurs occupant cette fonction. Dans ce cas, les organisations ouvrières sont en retrait et n'interviennent que pour tempérer un mouvement trop important de requalification de fonctions en proposant des résultats différents aux cotations.

Comme les critères de classement sont relativement flous, malgré les instruments de mesure, les acteurs s'appuient sur des conventions socialement partagées quant à la nature de certains postes. Pour les postes les moins professionnalisés, ils négoc-

**23.** La démarche passe parfois par le Tribunal du Travail. Le recours légal, rare dans le passé (Kreit, 1976), semble plus courant depuis 1997, depuis le renouvellement des directions des centrales employées locales.

cient l'évaluation de critères laissant une forte possibilité d'appréciation, comme par exemple sur la responsabilité du travailleur. Cette articulation ne tient ici que parce que les acteurs de la négociation évitent les situations trop conflictuelles notamment en tenant l'acteur juridique à l'écart, acteur externe qui pourrait bouleverser les règles traditionnelles.

### 3. IDENTIFICATIONS ET REGROUPEMENTS PLURIELS

Si la présentation des marges de manœuvre dans les procédures relativise la portée des normes de classement, il reste que pour les intéressés, la distinction est prégnante. Les mondes des employés de bureau et celui des ouvriers d'usine, au-delà de leurs diversités internes, se pensent comme différents. Il n'est pas rare d'entendre les employés de bureau condamner la débauche morale, la saleté, le manque d'éducation, et la bêtise des ouvriers sidérurgistes. À l'inverse, les ouvriers fustigent le manque d'investissement physique des employés de bureaux. On entend ainsi dire dans les usines que les employés sont des tire-au-flanc (des « pourris ») et qu'ils ne sont pas soumis à l'insécurité du travail. Les tensions ne sont pas toujours aussi vives, les deux mondes peuvent s'ignorer ou se côtoyer amicalement, mais la séparation se marque fortement lors de l'annonce des journées de chômage temporaire. Questionnés à ce sujet, les ouvriers reprochent alors aux employés de ne pas subir de pertes de revenus et de flâner dans les bureaux durant ces journées sans production. Ils sont en outre accusés d'être responsables de ces journées perdues par leur manque de professionnalisme (les vendeurs seraient incapables de trouver des acheteurs), ou de loyauté (la logistique préférerait donner la production à des filiales allemandes au détriment des usines liégeoises)<sup>24</sup>. Dans d'autres cas, les échanges, civils mais surtout techniques, sont courants entre les ouvriers de fabrication et les techniciens spécialisés, ou entre les ouvriers de maintenance et les spécialistes en électricité de statut « employé ». Il reste que la dichotomie entre les deux catégories est réifiée dans les représentations et les relations, conflictuelles ou non, des acteurs concernés.

Pour autant, la forte césure entre monde employé et monde ouvrier n'épuise pas les modes d'identification et de regroupements dans les usines. Ce n'est qu'une forme de classement parmi d'autres. Les cliques et les oppositions entre groupes se jouent à des niveaux variés. Au sein de l'usine, ces oppositions se cristallisent selon des principes générationnels (vieux taxés de « conservateurs » *versus* jeunes diplômés d' « incompetents » et d' « arrivistes ») ou hiérarchiques (les chefs sont « distants » ou « emmerdeurs » *versus* les ouvriers « ne sont pas impliqués »)<sup>25</sup>. Dans l'usine toujours, classiquement, les travailleurs de maintenance considèrent que les opérateurs ne prennent pas soin des machines, tandis que ceux-ci estiment que la maintenance se tourne les pouces quand l'usine n'est pas à l'arrêt. Dans certains cas, un

**24.** Les conséquences pour les ouvriers sont matérielles (perte salariale de 25%, pertes de primes) bien que, excepté les années de forte récession, la plupart des ouvriers peuvent éviter ces journées de chômage en jouant sur les jours de récupération, ou au contraire en profiter pour développer des activités hors-travail (moments de détente, auto-construction, activités au noir).

**25.** Contrairement à ce qu'on peut observer dans d'autres entreprises, ou à Cockerill avant les années 1980, les clivages ethniques sont rares. À ce moment, le personnel ouvrier des usines liégeoises est composé à 70% de belges et 27% d'italiens.

ouvrier et un cadre s'associent pour un temps, par exemple lorsque le lamineur et l'ingénieur laminage reprochent à leurs homologues du four de programmer des cadences trop élevées. Enfin, les membres d'une équipe (ouvriers et employés inclus) invectivent souvent l'équipe qui précède (« des fainéants ») ou l'équipe qui succède (« des râleurs »).

Ces oppositions se manifestent spontanément dans les discours entre travailleurs mais aussi dans leurs pratiques. C'est le cas, par exemple, lorsque des opérateurs effectuent leurs réglages informatiques pour ne pas en faire profiter les opérateurs qui les relèvent, ou encore lorsqu'ils augmentent les cadences en fin de journée même si cela pénalise l'équipe suivante obligée de ralentir l'allure pour respecter les longs temps de chauffe des produits. Il ne s'agit pas simplement de « se poser en s'opposant », mais aussi de s'identifier à ce collectif local qu'est l'équipe, désignée par le nom de son chef, notamment dans la compétition pour les volumes de production. Les travailleurs sont donc pris dans une multiplicité de groupements qui se recouvrent partiellement. Les rivaux dans un contexte peuvent s'associer dans d'autres. Ainsi, les travailleurs de la galvanisation considèrent que les ouvriers du haut fourneau sont des forts à bras ignorants, et ceux-ci reprochent l'autoritarisme en vigueur dans les usines de la galvanisation. Les conflits entre usines lors de la répartition des investissements illustrent ces oppositions (Lomba, 2001). Enfin, à un niveau plus élevé, les travailleurs de Cockerill, dans leur ensemble, peuvent se mobiliser contre les entreprises concurrentes dans une période de décroissance.

En somme, ces regroupements et oppositions montrent bien qu'il n'y a pas de principe d'identification, et encore moins d'identité, fondamental. Les acteurs s'identifient tantôt à l'usine tantôt à la génération, tantôt au métier, tantôt à l'équipe, *etc.* sans compter les regroupements fondés sur des affinités relevant du hors-travail (politiques, sportives, résidentielle ou de loisir). Il ne faudrait pas nier ces identifications, plus ou moins explicites, mais signifier qu'elles sont plurielles parce que les acteurs s'engagent sur des scènes différentes dans l'activité de travail (le poste, le métier, la position hiérarchique, l'équipe, l'usine, l'entreprise). Chacune de ces scènes met en jeu des intérêts et des positions particulières.

Selon les usines, la vitalité de la fracture « ouvrier-employé » est plus ou moins forte. Dans le cas de la ligne de galvanisation, où l'ensemble du personnel de ligne est depuis l'origine sous statut ouvrier, cette question n'est jamais abordée directement dans l'activité du travail. Mes questions à ce sujet semblaient d'ailleurs déplacées, et les situations des autres usines méconnues. Dans cette usine, anciennement filiale du groupe, les relations entre les catégories socioprofessionnelles sont rares et distantes. Les « employés » et les ingénieurs passent très peu dans l'usine et sont confondus par une partie des exécutants. Dans le même sens, au haut-fourneau, mais dans le cadre d'un déclassement par le haut, les relations entre les catégories professionnelles sont épisodiques et relativement pacifiées. Les ingénieurs et le petit encadrement laissent une marge de manœuvre importante aux opérateurs pour la gestion du processus de production. Même au sein de la ligne, le personnel « ouvrier » des fondeurs et « employé » de la cabine se côtoient quotidiennement sans véritables tensions. Comme le travail des uns a peu d'impact sur l'activité des autres et que les filières promotionnelles sont étanches, ces catégories s'invectivent rarement. Certes les différences sont marquées, les professionnels en cabines estiment contrôler le haut fourneau tandis que les fondeurs, fiers-à-bras effectuant des travaux sur la fonte

en fusion et dépositaires de la représentation de « l'homme du fer », pensent effectuer le « vrai » travail de la sidérurgie. Ce qui n'empêche pas ces professionnels de passer les moments de pause ensemble ou de préparer en commun de copieux repas pendant le travail de nuit.

La situation du laminoir contraste avec les précédentes précisément parce que l'on est dans logique de déclasser par le bas. Les relations hiérarchiques sont tendues entre les ingénieurs, très nombreux, les contremaîtres et les ouvriers. Les relations directes entre ces catégories sont nettement plus courantes que sur les deux autres lignes, et plus conflictuelles. Cela tient principalement aux difficultés d'automatisation d'un processus produisant une gamme très diversifiée. L'insuffisance des instruments techniques est source de nombreux conflits entre ouvriers et ingénieurs. De la même manière, les ouvriers ne cessent de reprocher aux employés du service logistique les incohérences de programmation qu'ils attribuent à une méconnaissance de leur travail et à du favoritisme à l'égard de certaines équipes, alors que ces employés ignorent à qui s'adressent précisément leurs programmations. Ces relations s'inscrivent dans l'histoire longue de la diminution des emplois sur la ligne et du progressif déclasser par le bas. Les opérateurs, dans une logique de « sens de soi » (Lüdtke, 1990) et de défense d'acquis sociaux régulièrement mis en cause, sont donc extrêmement attentifs au respect des classifications. Chaque intervention de la part d'un travailleur de statut « employé » qui pourrait apparaître comme une tâche manuelle est immédiatement relevée et discutée :

Un matin, un bruit court dans l'usine : un contremaître (statut « employé ») a changé les racleurs de la bobineuse. Deux ouvriers de l'équipe préviennent les organisations syndicales pour leur demander d'intervenir auprès de l'encadrement pour empêcher que cela se reproduise, et au besoin de menacer l'encadrement d'une grève.

On mesure l'écart par rapport à la galvanisation, où le chef de ligne remplace parfois un ouvrier sur poste qui s'absente momentanément, aide un ouvrier dépassé ou effectue des travaux réputés manuels dont personne ne s'occupe. Si les ouvriers du laminoir jugent que les bons contremaîtres sont ceux qui gèrent la ligne administrativement, à la galvanisation, les ouvriers apprécient le contremaître en chef parce qu'« il n'hésite pas à poigner dedans ». Au laminoir, la distinction de catégories ayant scandé les formes de classification depuis le début des années 1970, elle fait l'objet d'une attention très vive de la part des ouvriers à la fois pour des interventions dites « manuelles » des employés ou pour veiller à écarter les opérations de surveillance et de contrôle de la part des ouvriers :

Les régleurs du laminoir, dernier poste à être déclassé par le bas, quittent la cabine durant les repas, sans profiter de la petite cuisine à leur disposition, car la pause repas dans la cabine était imposée aux anciens employés pour qu'ils secondent les remplaçants en cas d'incidents.

Un régleur refuse d'inscrire dans le cahier de surveillance qu'un enfourneur a commis une erreur d'enfournement. Il me dit qu'il s'agit d'une tâche de contrôle qui relève en principe d'un employé. Il signale toutefois oralement l'erreur au contremaître pour ne pas se voir imputer l'erreur.

En alléguant la distinction légale, reprise dans les techniques d'évaluation de postes, ces travailleurs n'adhèrent pas à une représentation naïve de la nature des

tâches, mais au contraire s'appuient sur les marges d'appréciation parfaitement connues pour entretenir le rapport de force avec la direction locale.

Le principe du partage des tâches, fondé sur le statut social de la tâche, s'applique donc différemment selon les usines étudiées ; ce statut social (« manuel » ou « intellectuel », « coup de main » ou « menace ») ne s'établit pas seulement dans les interactions mais s'inscrit dans l'histoire sociale, organisationnelle et commerciale de l'usine. Plus généralement, cet article souligne que cette classification ne peut être saisie qu'au travers d'une enquête qui mêle l'évolution sur le long terme des procédures de classement des salariés et l'analyse des recompositions de collectifs dans l'activité de travail. Dans le contexte belge, la césure entre les « ouvriers » et « employés » est d'autant plus marquée qu'elle ne ressort pas seulement de l'analyse scientifique ou administrative, mais qu'elle s'inscrit dans la loi et dans les institutions syndicales.

Dans le cas de Cockerill, c'est l'argument de la mesure mathématique qui fut mobilisé pour stabiliser et neutraliser les négociations de statuts. À ce titre, une option d'analyse aurait pu conduire vers l'étude interne des méthodes américaines de *job evaluation* qui ont inspiré les méthodes locales pour dégager les implicites politiques qui y sont contenus et les effets que leurs applications ont produits sur les travailleurs. Ce type d'enquête est très largement répandu dans les enquêtes contemporaines sur les transformations de l'organisation du travail, en particulier sur la mise en œuvre des modes de gestion dit « japonais » ou « américains ». La démarche s'est écartée de ce schéma interprétatif pour lui préférer l'étude des pratiques de classifications et de leurs mises en œuvres car les applications ne découlent pas seulement des intentions. *A fortiori* quand les intentions ne sont pas claires : les acteurs, patronaux et syndicaux, ont conscience du caractère « construit » d'une méthode de classement. Cela se traduit par des ajustements à plusieurs échelles entre organisations syndicales, pour des raisons institutionnelles, et direction d'entreprise, pour des raisons financières (faire varier la masse salariale) et sociales (recruter une main-d'œuvre plus diplômée). Ainsi, alors que le statut de certains postes est naturalisé, d'autres, ceux qui ne sont pas couverts par des diplômes spécifiques, font l'objet de négociations, le plus souvent dans le cas observé vers un déclassement par le bas. Dans ce cas, des travailleurs effectuant des tâches sensiblement analogues peuvent être classés différemment. Ceci nous rappelle que l'étude des terminologies, comme le passage de l'« ouvrier » à l'« opérateur » ou du « contremaître » à l'« animateur », ne peuvent suffire pour appréhender l'évolution des pratiques de travail.

Au final, si des données externes à l'entreprise (modes de vie, habitat, pratiques culturelles) seraient nécessaires pour mieux cerner les contours et les divisions du salariat contemporain, il n'en reste pas moins que l'étude précise des évolutions propres à l'espace de travail affine les enquêtes de morphologie sociale. L'articulation entre catégories, définies par les classifications, et groupes, définis de manière endogène, est dynamique. Dans le cas étudié, sans conteste, la ligne de partage entre les deux figures du salariat subalterne constitue un repère dans les relations en usine. Mais la fermeté de ce repère dépend étroitement de l'histoire de l'organisation de l'usine dans laquelle il s'inscrit et n'interdit pas qu'il coexiste avec d'autres lignes de fractures regroupant les deux groupes distincts ici, ou divisant chaque groupe. De

◆ ◆ ◆ ◆ ◆ DISTINGUER UN OUVRIER D'UN EMPLOYE DANS L'INDUSTRIE

ce point de vue, l'approche ethnographique, contrairement aux approches sur les identités, est un garant contre les présentations homogénéisantes et figées de groupes sociaux.

Cédric LOMBA  
Cultures et Sociétés Urbaines (IRESCO)  
59-61 rue Pouchet 75017 PARIS  
0140251115  
lomba@iresco.fr



- KIEFFER A., OBERTI M., PRETECEILLE E. (coord.) 2002. Enjeux et usages des catégories socioprofessionnelles en Europe. *Sociétés Contemporaines*, n° 45-46.
- KOCKA J. 1989 (1981). *Les employés en Allemagne 1850-1980. Histoire d'un groupe social*. Paris : Éditions EHESS.
- KREIT G. 1976. *La distinction entre « ouvrier » et « employé » devant les cours et tribunaux du travail*. Liège : Cour du Travail de Liège.
- LOMBA C. 2001. *L'incertitude stratégique au quotidien : trajectoire d'entreprise et pratiques de travail (le cas de l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre, 1970-1998)*, Paris : Thèse de doctorat, École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- LOMBA C. 2001. Stratégies d'acteurs et pratiques de négociations des décideurs dans une entreprise industrielle. *Revue Française de Gestion*, n° 135, p. 101-109.
- LÜTDKE A. 1990 (1989), La domination au quotidien. « Sens de soi » et individualité des travailleurs avant et après 1933 en Allemagne. *Politix*, n° 13, p. 68-78.
- NEZOSI G. 1999. *La fin de l'homme du fer : syndicalisme et crise de la sidérurgie*. Paris : L'Harmattan.
- NOIRIEL G. 1984. *Longwy. Immigrés et prolétaires 1880-1980*. Paris : PUF.
- NOIRIEL G. 2002 (1986), *Les ouvriers dans la société française. XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*. Paris : Seuil/ Points Histoire.
- SCHWARTZ O. 1990. *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*. Paris : PUF.
- TERRAIL J.-P. 1990. *Destins ouvriers. La fin d'une classe ?* Paris : PUF.
- TROUVE P. 1997. *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle : essai de sociologie d'un groupe professionnel*. Paris : L'Harmattan.
- VERRY M. 1955. *Les laminoirs ardennais. Déclin d'une aristocratie professionnelle*. Paris : PUF.
- WEBER F. 1991. Nouvelles lectures du monde ouvrier : de la classe aux personnes. *Genèses*, n° 6, p. 179-189.
- ZEITLIN J., HERRIGEL G. (dir.) 2000. *Americanisation US technology and management in post-war Europe and Japan*. Oxford : Oxford University Press.