

219  
(=212)

1  
AO 81 LO 12

ATP Histoire industrielle de la France

LES SAVOIRS DE PRODUCTION DANS LA  
SIDERURGIE LORRAINE  
(RAPPORT FINAL)

Laurence BERTOIA (APEP-Longwy)

Françoise BIRCK (ARESLI-Nancy)

David CHARRASSE (APEP-Longwy)

Guy GROUX (MIRS-CNRS)

Catherine LEVY (MIRS-CNRS)

Gérard NOIRIEL (ENS)

Diana RICHET (MIRS-CNRS)

Responsable scientifique: Gérard NOIRIEL

[1983]



MINISTRE DE LA CULTURE-DAPA



9042 007004

146 281

PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Gérard NOIRIEL

L'objectif de cette recherche collective, réalisée dans le cadre de l'A.T.P. "Histoire industrielle de la France", était de montrer l'intérêt de l'approche pluri-disciplinaire pour la connaissance du monde industriel, face à des approches le plus souvent fragmentées en fonction des spécialités respectives. La crise mortelle que vit aujourd'hui la sidérurgie de l'Est de la France rendait nécessaire l'intervention des historiens, non seulement pour recueillir la "mémoire collective" et sauver les archives, mais aussi pour démontrer que l'histoire est incontournable si l'on veut comprendre les difficultés actuelles (problèmes de "reconversion"). L'apport de la sociologie du travail dans une recherche de ce type était surtout d'inscrire l'analyse monographique dans une problématique plus vaste, en soulignant les enjeux à la fois théoriques et sociaux de la question des "savoirs de production". S'ouvraient ainsi des horizons élargis à la dimension ethnographique que nous souhaitons donner à cette recherche en l'enracinant dans son milieu géographique et professionnel, par opposition à toute une conception traditionnelle de la

sociologie du travail dans laquelle les chercheurs restent au fond "extérieur" sociologiquement et géographiquement au monde étudié (ce qui se traduit méthodologiquement par la toute puissance explicative accordée au questionnaire).

Dans ce contexte, le rôle du responsable scientifique de l'enquête a consisté essentiellement dans un travail d'homogénéisation des problématiques et de coordination des études entreprises par les différents membres de l'équipe. Notre objectif n'était nullement ici, de parvenir à un bilan exhaustif sur le sujet; mais bien plus d'ouvrir des pistes de travail et d'illustrer l'importance de la question des "savoirs productifs" pour la recherche en sciences sociales. C'est pourquoi les cinq contributions présentées reflètent la diversité et la complexité du problème. Derrière l'unanimité de façade sur les "savoir -faire", nous avons voulu montrer les ambiguïtés de définition, les contradictions d'intérêts, les enjeux stratégiques que soulevait cette question. Comme nous l'avions annoncé dans le projet, la recherche s'est déployée sur trois sites caractéristiques, qui représentent trois visages particuliers de la sidérurgie lorraine: la région de Thionville est l'un des fleurons de la sidérurgie mosellane; le site de Pompey, proche de Nancy, fut pendant longtemps le haut lieu de la sidérurgie fine dans la région; Longwy, par contre, symbolise la production lourde, peu différenciée et un lieu géographiquement isolé des grandes métropoles, **coeur** du paternalisme.

Coordination entre les chercheurs, coordination entre les sites, le rôle du responsable scientifique a également été d'impulser des liaisons que l'on pourrait appeler "verticales". Comme nous le verrons dans la conclusion de cette présentation, l'un des enseignements essentiels de la recherche est qu'il est devenu vital aujourd'hui de mobiliser autrement les savoir -faire de l'entreprise à la fois pour des raisons économiques (productivité) et sociologiques (intégration de la classe ouvrière). Mais il

nous est apparu que pour être quelque peu crédibles, il fallait commencé nous même à mettre en pratique les conseils donnés aux autres, en faisant la démonstration qu'en mobilisant autrement les savoirs propres aux sciences sociales, on parvenait à améliorer la "productivité" de la recherche. C'est pourquoi, dès le départ de cette enquête, nous avons mis sur pied un collectif de réflexion associant des chercheurs "professionnels" et des chercheurs de "terrain", enracinés dans le milieu étudié, le connaissant de "l'intérieur", par leur origine sociale ou leur pratique professionnelle. C'est ce qui explique selon nous, à la fois la qualité des entretiens réalisés, la richesse de la documentation recueillie. Matériaux qu'il nous a paru utile de mettre à la disposition de la communauté scientifique, pour d'autres travaux, en conclusion de chacun des chapitres et en annexe du présent rapport.

Après cette brève présentation de la recherche, nous allons à présent en exposer rapidement les principaux résultats. Il convient tout d'abord de réinsérer la sidérurgie lorraine et son passé dans le contexte général de l'industrie française. Pour des raisons qu'il ne nous appartient pas de développer ici - mais aux premiers rangs desquelles ont peut mettre le faible développement de "l'esprit capitaliste" mentionné par Sombart (1) et les capacités de résistance face aux diverses formes de prolétarianisation des classes populaires - ce n'est qu'à la fin du 19ème siècle qu'émerge véritablement la grande entreprise en France. L'usine sidérurgique, celle de Schneider au Creusot ou de Wendel en Lorraine, est d'emblée le modèle de la grande usine, concentrant autour des hauts fourneaux et des convertisseurs, des milliers de travailleurs. Pourtant, et la sidérurgie lorraine n'est là aussi que le cas extrême d'une situation qui caractérise l'ensemble de la grande industrie fran-

çaise, la mise en place de l'univers usinier s'effectue dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre qui se poursuivra jusque dans les années 1930. S'il faut évoquer cette question, bien qu'elle concerne une phase antérieure au cadre chronologique retenu pour cette recherche (1930-1980), c'est parce qu'elle va conditionner largement la suite. En effet, si, à la suite de Norbert Elias, on considère le monde de l'entreprise capitaliste comme une forme particulière d'interdépendance, celle qui lie patrons et ouvriers, la pénurie de main d'oeuvre initiale joue un rôle essentiel dans la "formule des besoins" (2) propre à l'univers sidérurgique, matérialisée dans un espace, des rapports sociaux, des "mentalités", tellement durables, qu'ils continuent à jouer un rôle décisif dans la crise mortelle que connaît la région aujourd'hui.

C'est entre 1880 et 1930 que se constitue le "savoir" propre aux chefs d'entreprises (maîtres de forge) de cette région. Sans insister ici sur le "paternalisme" qui est aussi le nom que l'on peut donner à ce savoir (3), on peut souligner que le problème essentiel que rencontrent alors les entrepreneurs est de recruter, de former et de reproduire une main d'oeuvre adaptée à un marché du travail et à un système technique particuliers (qui font encore la part belle aux savoirs-faire empiriques). Dans ces conditions, la période de formation de la culture d'entreprise propre aux maîtres de forge, se caractérise par l'accumulation de techniques centrées sur ce que le vocabulaire marxiste appelle la "reproduction" de la force de travail (recrutement, logement, enracinement..) au détriment des compétences sur le procès de travail (rationalisation du travail, innovation technologique, etc.).

C'est ce qui explique un aspect déterminant de cet univers industriel, à savoir la faible différenciation sociale des sites sidérurgiques. Voulant éviter la concurrence sur le marché du travail déficitaire, voulant limiter le plus possible les coûts de reproduction de la

main d'oeuvre, l'usine étend de plus en plus son ombre sur l'ensemble de son environnement, pour constituer cet univers de cités ouvrières qui marquera la région jusqu'aujourd'hui.

Mais le rapport direct patron/ouvriers ainsi favorisé oblige les chefs d'entreprises à multiplier des techniques de contrôle du personnel semblables à celles qui caractérisent les sociétés rurales, c'est à dire fondées sur l'engagement direct et personnel du "maitre".

La liste des principaux discours prononcés au cours de sa longue carrière par un maitre de forge aussi puissant qu'Alexandre Dreux, directeur des Aciéries de Longwy pendant un demi-siècle (voir annexe du chapitre 2), illustre l'ampleur de l'énergie déployée par le patro-

nat du fer pour parvenir à construire un milieu local mobilisé autour des grandes usines. Mais cette simple liste montre aussi que cela s'effectue au détriment des éléments qui apparaissent aujourd'hui comme essentiels au "savoir" d'un chef d'entreprise moderne: stratégies d'investissement, techniques du "management", etc. Dans ce domaine, l'essentiel des efforts des maitres de forge réside

dans la consolidation des savoir-faire ouvriers empiriques, fondés sur une familiarisation précoce de l'enfant avec l'atmosphère de l'atelier, sur la valorisation (médailles du travail..) de l'enracinement dans l'entreprise et du "sens pratique".

Ceci explique l'apparition tardive dans la région de centres d'apprentissage dignes de ce nom; le refus, jusqu'à la fin des années 1920 au moins, de cette "idéologie d'ingénieurs" (4) qu'est le taylorisme.

Tous ces efforts cumulés pour modeler une classe ouvrière adaptée aux besoins du moment, couronnés de succès, expliquent l'apparition d'un groupe social, les "hommes du fer", bien spécifique, qui finit par s'enraciner profondément auprès des hauts fourneaux, solidifié par un ensemble de valeurs, dont beaucoup ont en fait été inculquées par le patronat local: fierté du producteur, fidélité à l'entreprise, éloge de la famille, incapacité à envisager d'autres horizons que l'univers local, d'autre avenir que celui de l'usine toute proche.

La date retenue comme point de départ de notre enquête constitue le début d'une phase nouvelle dans l'histoire de la sidérurgie lorraine, marquée par toute une série de mutations qui vont rendre de plus en plus inadaptées les conceptions et les savoirs de production (qu'ils soient patronaux et/ou ouvriers) de la période précédente. Tant et si bien qu'un trait essentiel de la période récente tient dans les efforts que le monde de la sidérurgie a dû consentir pour aller à l'encontre des conditions initiales de son implantation, celles qui avaient assuré son succès pendant un demi-siècle. On peut illustrer cette affirmation par trois exemples:

- Les mutations technologiques qui s'accélérent à partir du plan Monnet imposent la définition de savoirs et métiers différents, fondés sur un apprentissage technique, très souvent contradictoires avec les savoirs empiriques de l'époque précédente.

- L'émergence locale, et l'institutionnalisation nationale, du mouvement ouvrier rendent de plus en plus archaïque la conception "paternaliste" des rapports sociaux dans l'entreprise. Toute la "science" patronale des rapports directs est battue en brèche par la contractualisation des liens entre "partenaires sociaux". Elle est dénoncée non seulement par les syndicats, mais par l'avant garde du "management" lui-même, à la suite des directives émanant des ingénieurs américains dans le cadre du plan Marshall. Tout cela conduit à un étoffement incessant des services "intermédiaires": employés, cadres moyens, formateurs... que les dirigeants, eux-mêmes de plus en plus anonymes doivent apprendre à gérer.

- De même que la phase ascensionnelle de la sidérurgie lorraine avait nécessité l'accumulation de techniques appropriées pour construire une main d'oeuvre adaptée, de même la phase du déclin, qui s'amorce dès le début des années 1960 pour les mines de fer, contraint les chefs d'entreprise à développer de nouvelles stratégies, de nouveaux discours (5).

Les études rassemblées dans ce rapport reflètent ces différents aspects des savoirs que les acteurs de l'entreprise doivent mobiliser pour que la production puisse avoir lieu. L'analyse de la revue patronale A.I.L. faite par Laurence Bertoïa illustre les nouveaux rapports que les patrons établissent avec leur main d'oeuvre (chapitre 1). Jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le Comité des Forges considérait qu'il était inutile d'introduire dans les usines lorraines une presse d'entreprise. L'émergence d'un puissant mouvement syndical multipliant les publications militantes, mais aussi les mutations technologiques qui heurtent souvent les savoirs des ouvriers de métier, obligent les chefs d'entreprise à changer de tactique. Dès 1949, la revue Actualité Industrielle Lorraine est mise en place, à destination des cadres. Dans le même temps, une publication spécifiquement tournée vers les ouvriers, Lorraine-Magazine, apparaît. La revue A.I.L. témoigne de la nouvelle hiérarchie des savoirs et des pouvoirs que le patronat exalte maintenant. Chaque numéro reflète le culte de la technique et de la science et la dévalorisation de ce qui était auparavant portée aux nues: "L'ère des gros bras est terminée" affirme un article significatif. Laurence Bertoïa montre aussi la nouvelle vision du monde social que reflète la revue, bien résumée par le classement proposé par le leader du patronat français après guerre, G. Villiers: 1. Le chef; 2. La machine; 3. L'ouvrier. L'examen de cette littérature montre aussi que le culte ne fait que manifester une nouvelle religion qu'il s'agit d'inculquer à l'ensemble des travailleurs, mais avant tout aux cadres. Ce qui auparavant relevait de la Providence, est attribué maintenant à la Conjoncture. De plus en plus, la revue est envahie par des chiffres, des cartes, des courbes destinés à prouver l'objectivité des

analyses, c'est à dire la fatalité des évènements négatifs, des crises et des licenciements. Tel qu'il est, le monde n'est peut être pas parfait, mais il est impossible à changer.

Cette légitimation de l'ordre établi apparait pour ce qu'elle est dans les articles où les dirigeants patronaux expriment leur prise de parti politique. Les bibliographies conseillées rappellent irrésistiblement la "bonne presse" que la hiérarchie catholique recommandait à ses ouailles. On ne s'étonnera pas de voir fréquemment cités les sociologues faisant l'apologie du capitalisme comme Fourastié ou dénonçant les méfaits du communisme (Aron, A. Besançon..)

Par rapport à la période précédente, l'apparition de la presse d'entreprise, montre que les dirigeants estiment maintenant impossible de maintenir la main d'oeuvre dans un monde isolé de l'extérieur, replié sur lui-même. D'où les efforts consentis pour inculquer de nouveaux savoirs, qui se résument en fait en quelques principes d'une culture générale reposant sur une philosophie techniciste du progrès, des rudiments d'économie libérale et quelques a priori politiques destinés à contrer le mouvement ouvrier. Parallèlement, les patrons de la sidérurgie lorraine mettent en place, dans l'entreprise, de nouvelles structures destinées à développer une véritable formation technique de leur personnel. Le chapitre que Françoise Birck consacre à ce problème, pour l'usine de Pompey, montre que la mise en place d'une véritable politique de formation technique du personnel est liée à l'émergence de la sidérurgie fine, les aciers spéciaux, qui feront la réputation de Pompey après la deuxième guerre mondiale. Le centre d'apprentissage, qui n'était guère qu'un atelier parmi d'autres jusqu'en 1939, s'étoffe fortement après la guerre, s'autonomise par son matériel et son personnel. L'étroite liaison entre la formation et la production s'illustre encore à la fin des années 1960, lorsque l'entreprise amorce un nouveau virage, vers la production de masse méca-

nisée. Désormais, c'est l'entretien des machines de plus en plus sophistiquées qui devient le problème essentiel, d'où un enseignement technique de plus en plus tourné vers la formation de mécaniciens-monteurs. Les témoignages et documents joints en annexe de ce chapitre prouvent que l'aspect disciplinaire n'est pas absent de la formation inculquée dans le centre d'apprentissage. Comme le disent explicitement ses responsables, le savoir que les jeunes ouvriers doivent acquérir est indissolublement un savoir technique et pratique et un savoir "social": respect de la hiérarchie, ponctualité...

L'exemple de Pompey - mais l'étude réalisée par Françoise Birck sur les archives de l'usine de la Chiers (Longwy) et joint en annexe du présent rapport montre que l'évolution est comparable dans toute la Lorraine sidérurgique - permet de dégager trois grandes étapes dans l'histoire de la formation du personnel depuis la deuxième guerre mondiale. La première, évoquée ci-dessus, est celle de la mise en place d'une structure entièrement dépendante de l'usine, destinée à répondre aux problèmes causés par le bouleversement des qualifications. La deuxième étape apparaît à la fin des années 1960. Elle est marquée par l'évolution du système scolaire dans son ensemble. Avec la création des CET, la prolongation de la scolarité obligatoire, le centre d'apprentissage perd sa fonction initiale de sélection d'une élite et finit par ne recruter que les jeunes en position d'échec scolaire; d'où une forte élévation du taux d'échec au CAP et une profonde transformation du rapport ouvrier à l'entreprise. La troisième étape, qui apparaît en même temps que la seconde, mais dont l'importance ne cessera de grandir avec l'intensification de la crise, réside dans l'intégration de l'élément "formation" dans la gestion patronale du déclin et de la liquidation de la sidérurgie lorraine. Inaugurée au début des années 1960, avec la crise des mines de fer et la "reconversion" des mineurs, cette politique s'accroît brutalement dans les années

1970. Le centre d'apprentissage devient à Pompey, de plus en plus, un centre de "prestations de services", multipliant les stages de "réinsertion", "reconversion", "adaptation"... (voir documents joints en annexe du chapitre 2). La "formation aux nouvelles technologies" (qui pour la plupart ne seront jamais implantées dans la région) est devenue aujourd'hui l'élément stratégique essentiel accompagnant la fermeture des sites sidérurgiques les uns après les autres

Ces quelques lignes montrent que le problème de la "formation" ne s'est jamais résumé à la seule diffusion d'un savoir technique, mais qu'il s'inscrit dans l'ensemble des enjeux sociaux qui ont secoué la Lorraine du fer depuis 40 ans. Un autre problème qui est mis en pleine lumière dans notre étude tient dans les rapports conflictuels entre savoirs empiriques et savoirs techniques. Le travail de Françoise Birck montre qu'il n'y a pas, là non plus, de relation simple. L'analyse en terme de "substitution" ou de "transfert" de savoir, que la sociologie du travail a beaucoup développée, est très incomplète. L'exemple de Pompey montre en effet comment les connaissances techniques acquises au centre d'apprentissage sont en fait ré-interprétées dans la logique de la culture ouvrière d'atelier. Les initiés deviennent eux-mêmes initiateurs en traduisant empiriquement et concrètement les savoirs acquis; d'où le rôle essentiel de la maîtrise, située à la jonction de ces deux types de savoir et dont les membres sont souvent les seuls qui soient capables d'opérer le passage de l'un à l'autre.

Néanmoins, notre étude montre qu'en dépit des proclamations patronales, mais aussi syndicales, le consensus est loin de régner dans les entreprises sidérurgiques à propos de la formation technique. Dans une entreprise comme Pompey où 40% des cadres ont été formés "sur le tas", "l'intellectualisation" croissante des savoirs productifs, la généralisation des critères de type scolaire (diplômes...) pour sanctionner les qualifications, provoquent des

tensions et des remises en cause. Par ailleurs, les rapports rédigés par un responsable des stages de formation (annexe chapitre 2) illustrent les difficultés que rencontre l'encadrement à faire admettre aux ouvriers le bien-fondé de nouvelles formations dont beaucoup ne voient pas l'intérêt.

L'analyse minutieuse effectuée par David Charrasse de l'évolution des savoirs au sein du service "transport" à Usinor-Longwy montre que les rapports conflictuels qu'entretiennent les tenants des compétences empiriques et ceux qui disposent d'un savoir technique sanctionné par un diplôme, sont en fait surdéterminés par une profonde transformation des conditions de la communication entre les individus au sein des ateliers. L'évolution, depuis les années 1950, est caractérisée par une irruption de plus en plus massive de l'écrit dans l'usine. Comme le montre David Charrasse, la marque écrite est d'abord un instrument de la rationalisation du travail destinée à améliorer la "fluidité" du trafic, la vitesse des déplacements; perfectionnée ensuite par l'utilisation de la radio. D'où l'apparition d'un nouvel organe dans l'entreprise: le bureau "dispatching". Au départ, simple atelier parmi d'autres, il s'impose progressivement en accaparant le pouvoir de commandement auparavant réparti dans divers secteurs du service. Parallèlement à ces transformations de l'organisation du travail et de la technique, de nouveaux métiers apparaissent qui bouleversent les anciennes qualifications. Mais là encore le rôle de l'écrit apparaît déterminant, puisque la redéfinition des savoirs s'accompagne d'un immense travail de codification des fonctions qui tracent des limites précises entre des pratiques auparavant imbriquées. C'est dans ce contexte général que se met en place une politique de "formation" du personnel. Significativement, la première tâche confiée aux "moniteurs" tient dans la rédaction de manuels codifiant l'ensemble des métiers existant dans le secteur "transport" de l'usine, à partir des critères retenus en 1945 dans l'élaboration

des conventions collectives de la sidérurgie (manoeuvres, OS, OP). On voit par là que la "grille" générale dessinée pour l'ensemble de la branche, pénètre progressivement jusqu'aux échelons les plus élémentaires des ateliers. De ce fait, l'objectivation des critères de compétence intègre de plus en plus les données scolaires (culture générale, orthographe...) que sanctionnent les CAP. Par ailleurs, la mise en place d'une grille professionnelle au sein du service correspond au souci de la direction d'organiser une carrière dans un secteur où dominant largement les tâches manuelles, considéré comme le service le moins "noble" de toute l'usine et marqué de ce fait par un intense turn over.

Si l'on peut définir, comme le fait David Charrasse, le savoir ouvrier comme "une culture de la place", l'irruption des nouvelles qualifications liées aux mutations techniques et l'intégration de plus en plus poussée des différents "rouages" de l'entreprise au mouvement impulsé par sa "tête", doivent être analysés ensemble, sauf à ne pas comprendre la nature de la dévalorisation des savoirs pratiques. Celle-ci s'illustre notamment par le statut du "bricolage" dans la production. Au départ, facteur essentiel de l'activité ouvrière pour que l'usine "tourne", et à ce titre accepté, voire encouragé par le patronat, le bricolage est peu à peu refoulé dans les marges de l'activité usinière et devient une composante de la "culture de l'interdit", ultime refuge de la résistance (ou de l'adaptation) aux lois de l'entreprise (6).

La faible qualification (au sens actuel du terme) de la main d'oeuvre dans le service "transport" rend plus dramatique encore qu'ailleurs la fermeture de l'usine. L'étude d'un échantillon du personnel, composé aux deux tiers d'immigrés et aux trois quarts d'OS, montre une ancienneté moyenne de 17 ans dans l'entreprise et une moyenne d'âge supérieure à 39 ans.

Parmi eux se rencontrent beaucoup d'analphabètes, ce qui rend particulièrement difficile leur réinsertion dans la vie professionnelle. En dépit de la création d'une cellule spéciale de formation, l'AFPA, la plupart ne parviennent plus à retrouver un emploi.

Si l'on peut analyser l'évolution des "savoirs de production" dans la sidérurgie lorraine comme un mouvement continu de dévalorisation des qualifications empiriques, il faut souligner que dans le même temps les dirigeants d'entreprises multiplient les tentatives pour mieux connaître et mieux utiliser les connaissances pratiques (ou ce qu'il en reste). L'étude des archives de la société Pont-à-Mousson (voir en annexe, le rapport intermédiaire) montre qu'en 1928, la mise en place d'une "boîte à idées" dans l'entreprise fait suite à un voyage d'études aux Etats-Unis et à l'installation d'un service de "taylorisation". La finalité de ce projet (opposition aux syndicats par intégration des ouvriers aux intérêts de l'entreprise, usage sélectif des propositions ouvrières en fonction d'une logique de rentabilité à court terme...) explique son échec. La plupart des ouvriers voient dans la boîte à idées une arme à sens unique visant à les déposséder de leurs "secrets" sans réelle contrepartie. L'étude de David Charrasse montre <sup>que</sup> ce type d'initiative patronale est remis en honneur au lendemain de la 2ème guerre mondiale, dans le contexte coopératif de la Reconstruction. Cependant, là encore la contribution ouvrière se limite à une "affaire de famille" qui ne rassemble que ceux qui sont directement intéressés à la bonne marche du projet (encadrement, membres de la Commission...). Finalement, la boîte à idées des Aciéries de Longwy, comme celle de Pont à Mousson apparaît davantage comme un instrument de propagande ~~cherchant à~~ illustrer la collaboration de classe, <sup>plutôt</sup> qu'un outil réel au service de la productivité. Une nouvelle fois cette pratique tombe peu à peu en désuétude. Paradoxalement, c'est l'arrivée de la gauche au pouvoir et la nationalisation de la sidérurgie qui redonnent vie à cette vieille idée. Avec un total de plus de 140 propositions

(pour 5800 salariés), il semble même que l'initiative suscite désormais davantage d'engouement qu'auparavant. On peut expliquer cette évolution par le contexte de crise et le recul du syndicalisme d'opposition qui créent un climat plus favorable pour les discours sur la compétitivité, la productivité. Mais David Charrasse avance un autre argument qui mériterait d'être approfondi. Par rapport aux années 1950, les propositions ouvrières sont formulées d'une façon beaucoup plus proche des normes du discours écrit, d'une manière plus "théorique". On a peut être là un effet des progrès de "l'intellectualisation" du savoir ouvrier, qui caractériserait la période récente, si l'on en croit certains sociologues américains comme Charles Sabel ( 7 ). Si cette hypothèse se confirmait des possibilités nouvelles d'intervention ouvrière dans la production pourraient être envisagées. Cependant, les chiffres cités par David Charrasse incitent à la prudence. En fait, plus on monte dans la hiérarchie ouvrière, plus la proportion de ceux qui se sentent autorisés à dire leur mot sur le fonctionnement de l'atelier augmente: 4% des OS seulement ont fait des propositions, contre 24% des P3 et 27% des techniciens et agents de maîtrise.

En définitive, la boîte à idées nouvelle manière est une illustration d'un projet patronal beaucoup plus vaste, inspiré du "modèle japonais", désigné sous le terme de "cercles de qualité". Au-delà des formules et des engouements médiatiques suscités par les "cercles", Guy Groux et Catherine Lévy ont étudié comment concrètement un tel projet pouvait être mis en place dans une grande entreprise sidérurgique (Usinor-Thionville). Là encore, le contexte politique d'ensemble apparaît déterminant. Après le vote des "loi Auroux" qui développent le droit d'expression des salariés et la notion de "citoyenneté d'entreprise", les patrons

selon les endroits, réagissent de façons très diverses. La plupart des grands établissements sidérurgiques (Fos, Dunkerque) adoptent une stratégie de contournement des lois socialistes. L'originalité d'Usinor-Thionville est au contraire de s'appuyer sur ces innovations en créant des "groupes de progrès". D'emblée il apparaît que la maîtrise joue un rôle décisif dans le processus. Alors qu'auparavant elle justifiait son pouvoir hiérarchique au nom de son savoir-faire, désormais son rôle est lié au nouveau réseau de relations qui s'est constitué à l'intérieur de l'entreprise. Davantage détachée des tâches empiriques, la maîtrise fait le lien entre les ouvriers et les multiples agents intermédiaires: formateurs, experts, animateurs...D'où une fonction d'"animation", de "représentation" beaucoup plus importante qu'auparavant, qui nécessite des compétences, elles aussi différentes de l'ancienne époque. Les "cercles de qualité" constituent le lieu et le moment où s'expérimente, où est mis à l'épreuve, ce nouveau rôle. D'où l'importance des stages de formation destinés aux agents de maîtrise, accordant une place considérable à la culture générale, aux techniques de l'expression orale, à la dynamique de groupe. L'étude de Guy Groux et Catherine Lévy montre bien aussi que les "groupes de progrès" sont aux yeux des managers un instrument destiné à rendre plus "flexibles" les définitions des qualifications ouvrières, jusque là figées dans des classifications officielles, qui tardent à intégrer l'incessant mouvement de la technologie et de l'organisation du travail. Conçus comme des groupes de réflexion "horizontaux", ayant pour tâche d'améliorer la production, les "groupes de progrès" de Thionville suscitent apparemment l'intérêt des salariés. En 1984, dans l'ensemble de l'usine, pas moins de 24 collectifs d'expression voient le jour, rassemblant plus de 50% des effectifs. L'examen des propositions ouvrières montre une constante dans les préoccupations, puisque 68% des améliorations envisagées concernent les conditions de tra-

vail et la sécurité.

Néanmoins, l'aspect "autogestionnaire" de ces "cercles" n'est que superficiel. La coupure entre savoirs empiriques et savoirs théoriques subsiste et ce sont toujours les ingénieurs qui, en amont comme en aval, "tirent les ficelles". D'autre part, les "cercles de qualité" ne représentent pas non plus ces modèles de consensus social que l'on nous présente parfois. Les entretiens reproduits en annexe de ce chapitre témoignent des oppositions d'intérêts qui les traversent. Un clivage entre jeunes ouvriers (davantage séduits par ces innovations) et vieux (qui se sentent remis en cause) est très perceptible. De même, ces innovations ne font pas l'unanimité au sein même de l'encadrement. Les "groupes de progrès" sont considérés, par ceux qui les animent, comme plus proches des réalités de l'atelier, aptes à faire faire des économies à l'entreprise par rapport aux traditionnels "bureaux d'études" critiqués pour leur "lourdeur", ce qui n'est sans doute guère du goût des ingénieurs et techniciens des dits-bureaux.

Enfin, cette étude sur les savoirs de production dans la sidérurgie illustre bien une certaine spécificité française concernant les rapports sociaux dans l'entreprise. Ainsi que des études comparatives France-Allemagne l'ont montré, le système français se caractérise par une rigoureuse division du travail fondée sur le salariat d'exécution. La séparation entre enseignement général et enseignement technique, la toute puissance accordée au premier dans la sélection de l'élite rendent quelque peu dérisoires les discours sans cesse renaissants sur la "revalorisation du travail manuel". Alors qu'en RFA, un nombre non négligeable d'ingénieurs sont sortis des rangs de la classe ouvrière par promotion interne, en France, la logique de l'entreprise rend ce type de trajectoire exceptionnel (8). C'est l'une des raisons, à notre avis

essentielle, qui explique le refus des ouvriers français de "jouer le jeu" de la collaboration, car les savoir-faire ne sont pas considérés par les dirigeants d'entreprises comme une pièce centrale du dispositif d'intégration (c'est à dire aussi de promotion et de dévalorisation ouvrière) du salariat au monde de l'entreprise. L'étude de Diana Richet consacrée aux rapports qu'entretient depuis 50 ans le syndicalisme français à la question du savoir de production est une preuve supplémentaire du désintérêt ouvrier. L'intérêt des chroniques locales publiées dans la presse syndicale est de nous fournir un reflet de la pensée "de base" sur ce thème. Il est frappant de constater que parallèlement aux discours des dirigeants de la CGT sur l'"appropriation collective des moyens de production", sur la "nationalisation" de la sidérurgie, etc., dans les ateliers les travailleurs ne semblent guère partager ces revendications. Certes, de nombreux articles mettent en cause la manière dont le travail est organisé. Cependant, le plus souvent ce problème est exprimé par le biais des rivalités personnelles, qui font du contre-maitre la cible privilégiée des articles. De même, c'est sous la forme de la dénonciation qu'est analysé le problème des conditions de travail et de la technologie. Tout ceci illustre une culture ouvrière de la revendication beaucoup plus qu'une culture de proposition ou d'intervention dans la production. On peut comprendre que ces tendances profondes, héritage d'un siècle de vie industrielle en France, constituent de sérieux obstacles à la nouvelle stratégie syndicale, inaugurée en Lorraine en 1979-1980, qui tente de mobiliser le monde ouvrier sur des propositions alternatives à celle des chefs d'entreprises.

NOTES

1. W. Sombart, Le Bourgeois, Paris, Payot, 1966, (1ère éd. 1927).
2. Voir N. Elias, La Société de Cour, Paris, Flammarion, 1985, (1ère éd. 1969)
3. Pour l'étude détaillée du paternalisme dans le bassin de Longwy, cf. G. Noiriel, Longwy, Immigrés et prolétaires, Paris, PUF, 1984; pour l'ensemble de la Meurthe et Moselle, voir la thèse récente de J.M. Moine, Les Maitres de forge en Lorraine du milieu du XIXème siècle aux années trente, thèse de doctorat d'histoire, Université de Nancy II, 1987.
4. Selon l'expression fameuse de D.F. Noble, America by design, Oxford University Press, 1977.
5. On trouvera de nombreuses illustrations de cette attitude dans S. Bonnet, L'Homme du fer, Nancy, Presses Universitaires, 1986, tome 3 et 4.
6. Dans un ouvrage récent M. Buravoy montre que l'analyse du procès de travail est l'un des points faibles de l'analyse marxiste. Il considère que la pratique ouvrière des "jeux" dans l'atelier, qui est semble-t-il universelle, et dans laquelle on peut ranger le "bricolage", plus qu'une illustration des capacités de "résistance" à la domination capitaliste est surtout une manière ouvrière d'adaptation aux lois de l'usine, une façon d'accepter les règles du jeu en jouant (même de façon dissidente) le jeu; cf. M. Buravoy, The Politics of Production, Verso, Thetford Press, 1985
7. C. Sabel, Work and Politics, Cambridge (Mass), Cambridge U.P., 1982
8. M. Maurice, F. Sellier, J.J. Sylvestre, Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, PUF, 1982.

CHAPITRE 1

CHANGEMENTS TECHNIQUES, MOUVEMENTS D'INFORMATION ET

PARTAGE DES SAVOIRS

David CHARRASSE

Le processus de production sidérurgique a connu depuis la 2ème guerre mondiale d'importantes innovations : agglomération, soufflage à l'oxygène, coulée continue, mécanisation et automatisation de plus en plus poussées du laminage, sont en vrac les faits les plus notables. Le Bassin de Longwy ne reste pas à l'écart de ces progrès -du moins dans les années 50-60. Les efforts en sont perceptibles au travers de gros investissements productifs : train feuillard (Rehon, 1951), tôle forte (Mont St Martin, 1956), train universel (Senelle, 1964), train à fil (1956), parmi les plus performants de la période, auxquels s'adjoignent des agglomérations de plus en plus modernes, et de nouveaux hauts-fourneaux. Plus tard (trop tard et avec des investissements au rabais) des aciéries à oxygène (Senelle, Rehon) et des coulées continues (La Chiers, Rehon).

Si le glas sonne pour la sidérurgie à Longwy, ce n'est pas tant par un retard pris dans le perfectionnement des installations que par impossibilité à s'emparer de la tendance centrale qui conduit tout ce mouvement de modernisation : une intégration de plus en plus poussée des différentes opérations en jeu dans le procès de production, qui se prolonge par l'intégration de celui-ci dans le procès de commercialisation (1).

On a parlé de "fluidification" pour figurer cette lutte contre les temps morts et les déperditions d'énergie, qui aboutit à l'identification de la production à un déplacement continu. Broyée, triée, chauffée, modelée, aplanie, découpée, la matière produite est toujours maintenue en mouvement par la machine-usine. Pour serrer au plus près cet idéal de continuité, il faut que chaque partie du dispositif soit articulée finement aux opérations qui lui sont directement antérieures et postérieures, comme le sont pas exemple les vitesses respectives des cylindres dans les cages successives d'un laminoir continu. La règle vaut à

(1) En effet, dans un premier temps, le placement des nouvelles installations est tributaire d'un espace encombré et divisé quand il ne devrait obéir qu'à la géométrie de l'économie et de la productivité. Aussi, lorsque dans un deuxième temps on parle d'intégration du site, les installations les plus compétitives ne sont liées en un même procès que par fermeture des anciens services, allongeant ainsi les temps de transport internes, qui s'ajoutent à ceux imputables à l'isolement du Bassin : c'est l'impossible restructuration.

l'échelle d'une chaîne unique de transformation commune à celle de l'ensemble des services, dont chacun doit être en mesure de réagir aux résultats en amont et aux sollicitations en aval, comme une aciérie organise les additions et les temps de soufflage en fonction de la qualité variable de la fonte sortie des hauts-fourneaux et des nuances d'acier désirées par tel laminoir (lui-même tributaire des commandes). Cela suppose un contrôle de plus en plus attentif des multiples flux et transformations qu'il convient d'organiser au mieux avec une capacité affinée de suivi et d'anticipation. La crise ne fait qu'aggraver cette tendance car le carnet de commandes prend alors une importance déterminante en regard du "tout-venant", et oblige à agencer si possible dans un continuum d'interventions des impératifs variables jouant sur toutes les caractéristiques du produit. De la matière, mise à distance de l'homme par une mécanisation poussée, il faut donc extraire, traiter, distribuer au plus vite les données nécessaires à tracer sa trajectoire dans l'usine pour assurer une maîtrise optimale de son élaboration jusqu'à l'autre bout de la chaîne de production. Chaque unité du produit est soigneusement identifiée, et tout au long de ses états successifs, des caméras la suivent jusque dans les fours, des sondes automatiques et des "mouchards" tracent le profil de ses modifications jusque dans le haut-fourneau. Ces nouveaux outils mis en service tout au long de la période -agglomérations, laminoirs, coulées continues ...- fournissent les clichés de cet asservissement d'un mouvement continu à un contrôle continu. L'insertion de l'ordinateur est dans le droit prolongement de cette tendance.

Vue "d'en haut" :

Un type de savoir se développe, qui porte l'empreinte technicienne. Homogénéisation et globalisation des données, augmentation de leur transmissibilité, arrachement de leur codification aux particularismes des corps et des espaces de production pour les confier à la formalisation par l'instrument de mesure, le schéma, le tableau "synoptique". L'importance gagnée par l'entretien et le groupe des techniciens tout au long de la période, trahit le développement de ce savoir qui passe par la lecture de plans, de statistiques de production, et

la catégorisation du travail au travers de modèles écrits. Le langage professionnel de l'entretien se caractérise par ce recours à une métrique standardisée ("un boulon de 18.200") et à des modèles mécaniques délocalisés ("des trappes à casque"), quand les références importantes de la fabrication collent à un donné spatial : "Longwy !" "Aubange !" crient les équipiers de l'enfournement pour orienter le conducteur d'engin dans ses déplacements, à la cokerie de Mont St Martin. Mais dans la fabrication également, là où on ne pouvait faire confiance qu'à son "oeil" et à une mémoire des phénomènes qui passait par l'expérience et le jugé, les données de mesure et d'analyse et les schémas préfabriqués s'imposent. L'importance tenue par l'aspect des fumées, de la fonte, de l'acier fluide ou en brames devient douteuse dans le savoir de métier quand les instruments de contrôle pointent leurs aiguilles, quand les laboratoires peuvent livrer des taux chimiques, quand, enfin, l'ordinateur qui dirige la cage quarto est callé sur le bon schéma de laminage et fait défiler sur l'écran températures, hauteurs de vis et épaisseurs à chaque passage du métal.

Non seulement la consistance et la précision des informations de production changent, mais, avec leur formalisation technicienne, leur annexion pure et simple par la machine elle-même est rendue possible : l'automatisation par optique et informatique rend superflu l'intermédiaire humain pour assurer déclenchements ou positionnements. Là où il intervient encore, la fonction du sidérurgiste se transforme en réaction à des données médiatisées, de plus en plus concentrées à divers niveaux de "conduite", c'est-à-dire d'intervention par des manipulations coordonnées sur des processus déjà (plus ou moins) pré-intégrés par un appareillage technique (ou un appareillage d'écritures) : on parle de la "conduite" d'une cage de laminage, par une équipe de fabrication de plus en plus réduite, comme de la "conduite" d'un service par les ingénieurs. L'expression "tableau de bord" est également commune aux deux situations. Aussi le mouvement technique d'automatisation - intégration de la production se caractérise-t-il au-delà d'une évolution dans la qualité des informations productives, par le dessin du réseau de distribution de ces informations, et partant, des savoirs qui tout à la fois en résultent et s'y appliquent.

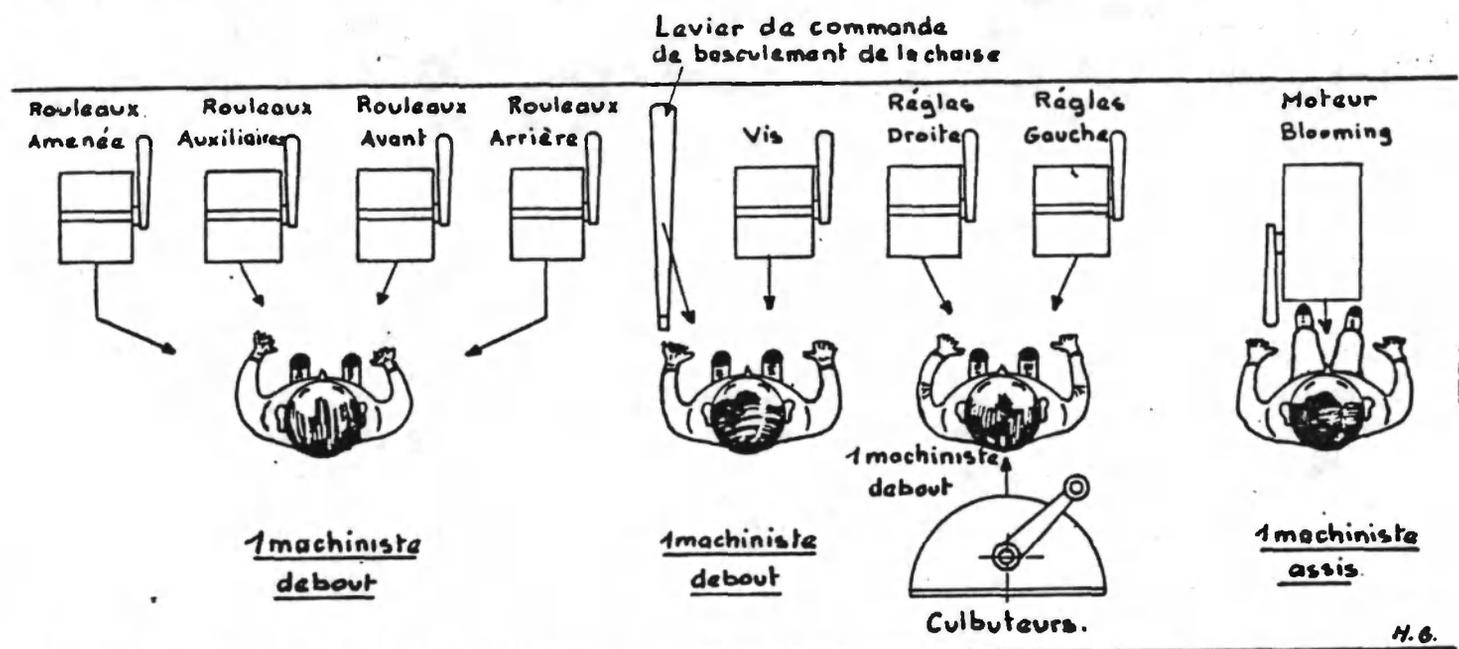
- E N C A R T -

---

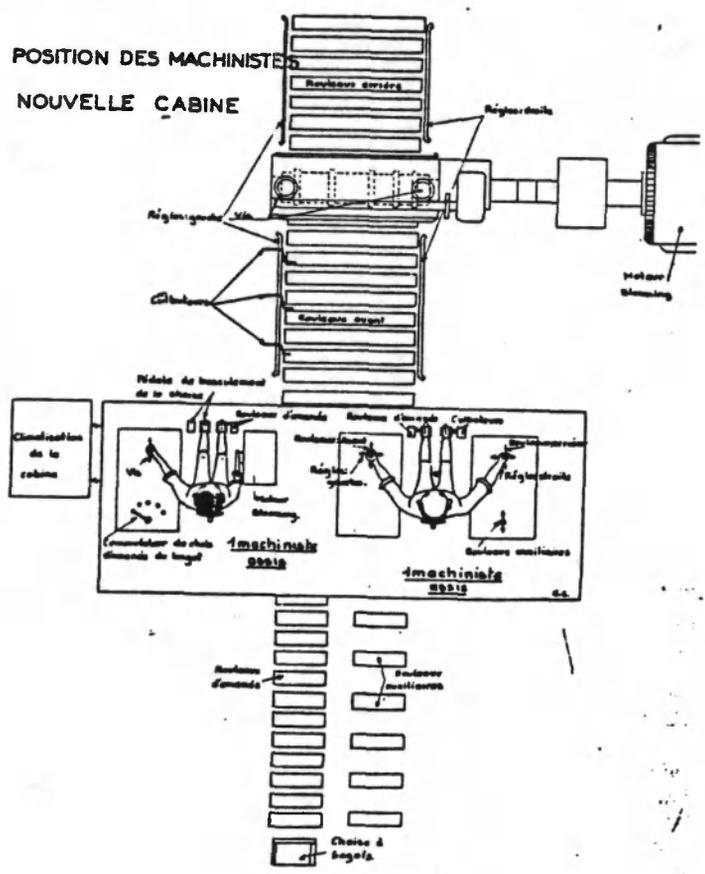
Effectif technicien exprimé en % de l'effectif ouvrier  
(entre parenthèses) pour les établissements sidérurgiques de l'U.I.M.L.

1948	1,8 %	(16.941)
1965	5 %	(20.788)
1975	8,7 %	(14.007)
1985	15,5 %	( 3.838)

# POSITION DES MACHINISTES ANCIENNE CABINE



## POSITION DES MACHINISTES NOUVELLE CABINE



C'est en particulier l'automatisation du fonctionnement de la chaise à lingots et des rouleaux d'amenée qui permet la réduction à deux de l'équipe conduisant le blooming, et une "concentration des commandes permettant une meilleure coordination des manoeuvres". L'informatique permettra une intégration encore plus aboutie des opérations de conduite ; pour des installations similaires il n'y aura plus qu'un seul opérateur aux commandes .... mais commande-t-il encore ? (cf p. 37-38)

"Modernisation du blooming", Notre Usine,  
Rehon, septembre 1967

### LE SERVICE DES TRANSPORTS

Constitué par le regroupement successif des fonctions transports propres aux divers secteurs de production de l'entreprise sidérurgique -mouvement en oeuvre depuis les années 20- le service portera successivement les noms de service CF (Chemin de Fer) et TM (Transports et Manutentions) (1). Ce secteur de l'industrie qui nous intéresse a peu motivé l'intérêt des chercheurs, contrairement à l'aciérie, aux laminoirs, et aux hauts-fourneaux, lieux communs de l'identification du travail sidérurgique. Si elle nous éloigne des figures typiques du travailleur du fer, ainsi que des gros investissements, l'observation de ce service ne nous fait que mieux voir la généralité dans l'entreprise de l'empreinte posée sur la création et la redistribution des connaissances, qui a ici d'autant plus d'importance que, comme nous l'avons signalé, la fluidisation est à l'ordre du jour : pour produire un poids donné d'acier, il faut transporter 8 à 10 fois ce poids en matières diverses. Il faut de plus y insister, notre intérêt particulier a été servi par l'opportunité du sauvetage par l'APEP (2) des archives du service TM d'Usinor, menacées de pilonnage en décembre 1986.

Avant de découvrir tout au long de notre étude le fonctionnement de ce service méconnu, quelques explications préliminaires sont sans doute nécessaires. Entre 1958 et 1979, l'effectif total de ce service passe de 621 à environ 380. En dehors de la partie purement administrative, le personnel se répartit entre l'exploitation (ou traction), 272 salariés en 1980 (essentiellement aiguilleurs, basculeurs, dispatchers, chefs pilotes -qui sont l'équivalent des chefs d'équipe- et accrocheurs) et le dépôt, où travaillent les ouvriers d'entretien (une quinzaine seulement). Par leur statut particulier, les mécaniciens (78 en 1980), qui conduisent les locotracteurs et en assurent le petit entretien, sont suivant les documents rattachés au dépôt ou à l'exploitation. Avec les accrocheurs (1er et 2ème) et l'accrocheur-pilote qui les dirige, le mécanicien forme l'équipage.

(1) Nous emploierons essentiellement l'appellation "CF", notre étude se limitant aux transports ferrés.

(2) Association pour la ~~R~~éservation et l'Etude du Patrimoine du Bassin de Longwy-Villerupt.

## Partage des savoirs décisionnels

---

En 1954, lorsque le bureau "organisation et méthodes" de Senelle prend en main l'amélioration des transports intérieurs visant en particulier à assurer une rotation maximale des wagons, le fonctionnement en est dominé par l'influence de la maîtrise. En fait, le service traction n'est pas alors réellement unifié ; contremaîtres et chefs d'équipes commandent aux équipages les compositions et déplacements des rames en fonction des demandes passées oralement par les services de production reliés par le secteur ou sous-secteur placé sous leur direction ; les engins de traction sont affectés à un emploi, à une portion de voie, de telle sorte que les transports qui traversent de part en part secteur "haut" et secteur "bas" donnent lieu à des transmissions spéciales entre contremaîtres, qui sont en temps normal dans l'ignorance de l'occupation d'ensemble des installations (engins, wagons et voies). Ajoutons qu'une part importante des déplacements se fait en feux continus, nécessitant donc des communications importantes entre les dirigeants de manoeuvres qui se succèdent. De cet état de fait, les techniciens des méthodes dressent le constat d'un sous-emploi du matériel, d'un encombrement inégal des chantiers, d'une abondance de temps morts et de mouvements inutiles. S'inspirant dans d'autres usines de modèle plus évolués (1), la refonte de l'organisation du chemin de fer à Senelle suppose d'abord homogénéisation et centralisation de l'information. L'appellation des voies est unifiée "afin que tous les usagers parlent le même langage", et objectivée : aux termes inspirés par des repères hétérogènes et fluctuants, les panneaux disposés au-dessus des voies substituent par exemple "des numéros allant croissant du Nord vers le Sud, et de l'Est vers l'Ouest". De même, les wagons sont munis de panneaux sur lesquels sont portées à la craie toutes les indications nécessaires à la manoeuvre, telles qu'elles ressortent des requêtes des services productifs, ainsi que la situation présente du wagon ("en chargement", "disponible", ou "en déchargement"). D'un seul coup d'oeil en quelque sorte, le chef pilote dès son arrivée sur le chantier peut alors capter les renseignements nécessaires à l'ordonnancement des rames. Mais maillage de l'espace et marquage de la matière ne font que jeter un lexique, ou l'alphabet d'une

(1) Les Aciéries de Longwy en particulier passent pour posséder un système de transports ferrés à l'avant-garde de la rationalisation. Or, Senelle et les Aciéries de Longwy ont formé le groupe Lorraine Escout en 1953.

écriture. Les pièces maîtresses de l'instauration du principe de lisibilité généralisée du trafic sont l'imprimé de "demande de transport", dont la communication au bureau du service devient condition à toute circulation, et, par l'intermédiaire de coupons détachables, de boîtes à lettres et de deux coursiers, la centralisation dans ce même bureau des informations concernant la manoeuvre, puis leur visualisation sur un tableau synoptique où figurent la localisation des wagons, leur situation ("en chargement", "disponible", "en déchargement"), ainsi qu'en regard, les demandes de transport enregistrées et leur niveau d'urgence. Ce qui n'était jusque là confié qu'à la mémoire, aux notes obscures et aux appréciations personnelles des petits chefs ~~va~~ alors, au grand jour et à portée de la direction de service, s'organiser en un texte. Avec la possibilité de suivre à distance les mouvements, et la disponibilité de l'ensemble du parc des wagons, ainsi que l'ensemble des engagements à tenir, va naître un nouveau concept, celui de "dispatching", et de nouvelles qualifications, de "dispatcher" et "aide-dispatcher" P1, qui auront pour fonction d'enregistrer les données en provenance du terrain, de les ordonner et de les faire figurer au tableau de service qu'ils actualisent régulièrement.

Dans cette première phase de son fonctionnement, le dispatching n'est cependant guère plus qu'un bureau parmi d'autres, enregistrant les demandes de transport comme d'autres enregistrent les bons de pesées remplis par les basculeurs, les feuilles d'arrivages remplis par l'aiguilleur de l'embranchement, ou les feuilles de présence du personnel, il permet la tenue d'une statistique de chômage des wagons et des commandes, et, avec le décalage de quelques heures dû à la transmission des documents, fournit les données nécessaires au repérage après coup des grandes anomalies de marche, qui autorisent à "intervenir près des services négligents" (responsables du stationnement prolongé des wagons). A la différence pourtant des autres bureaux, plutôt tournés vers la négociation de contrats avec l'extérieur (SNCF, douane, salaires), il exerce son contrôle sur l'activité propre au service et à ses agents dans ce qu'elle a de fondamental, grâce à l'introduction de ce nouveau type de contrat qu'est la "demande de transport" passée avec les autres directions de service. Si l'on y tient comptabilité, ce n'est pas des valeurs directement quantifiables que sont matières transportées, temps de location d'outils ou de force de travail, mais de la valeur qualitative du travail tel qu'il est et doit être exécuté : délais de livraison, répartition

spatiale des wagons, initiatives à prendre en temps voulu. En cela se crée un lien hybride : un bureau, mais tournant en semi-continu, mais dirigé par un technicien, mais occupé par des ouvriers (longtemps "horaires", les dispatchers sont d'anciens pilotes, aiguilleurs ou basculeurs). Un nouveau savoir se constitue là ; la création d'un foyer de convergence des communications, le tableau de suivi des wagons -bientôt complété par un graphique d'utilisation des engins- prolongement d'un regard central, objectivation et pré-organisation d'une mémoire en lignes et en colonnes, pour une mise en ordre globale optimisée dans le temps et l'espace, signale au principe de ce savoir, tout à la fois son projet et son outil, l'aménagement d'un véritable "tableau de bord" du service, comme d'autres dans l'usine qui s'instruisent du mouvement des sondes et des manomètres.

Pour devenir pleinement comparable au "palais de la science" (1) aux hauts-fourneaux, ou au poste central de surveillance des agglomérations à minerai, qui affirment dans ces mêmes années l'emprise sur l'organisation d'un type de savoir en plein développement, le dispatching du chemin de fer est cependant trop éloigné de l'objectif limite de l'information en temps réel, qui anime l'ensemble de l'effort de fluidification de la production et des échanges. En quoi ses tableaux synoptiques demeurent une représentation abstraite jetée a posteriori sur les activités en cours, et la toile de connaissances qu'ils tissent n'est que consultative, ceux qui en occupent le centre étant rattachés fonctionnellement mais non hiérarchiquement à l'exploitation. Le pouvoir de commandement reste au chantier, aux contremaîtres et chefs d'équipes, postés à portée de vue et de voix des équipages, à proximité d'une bascule ou d'un aiguillage, lieux rayonnants mais sur une zone restreinte ; certes ils sont liés au dispatching par le fil du téléphone et les échanges d'imprimés, mais décident en dernière instance, seuls en toute connaissance des urgences du secteur.

La situation n'évoluera que progressivement, avec l'introduction de la radio ; d'abord auprès de la maîtrise (1961), tenue par le règlement de signaler toutes les manoeuvres au dispatching. Les notes réitérées de la direction sur ce point(2) montrent combien l'incursion du nouveau savoir dans ce domaine d'autonomie a été

(1) D'après E.Y. Schweyer, c'est ainsi que les fondeurs de Neuves-Maisons appellent familièrement la salle de contrôle du haut fourneau. in La baraque des hauts fournistes Maîtrise, Paris VII, 1979.

(2) - 24.10.61 : "toute manoeuvre doit être passée par radio sur la fréquence F1 dans la demi-heure qui suit l'exécution"  
 - 07.06.62 : "les messages radio doivent être plus fréquents pour rendre compte des manoeuvres"  
 - 06.05.67 : "nous demandons aux chefs pilotes d'échanger régulièrement les messages avec le dispatching, après le déplacement des wagons".

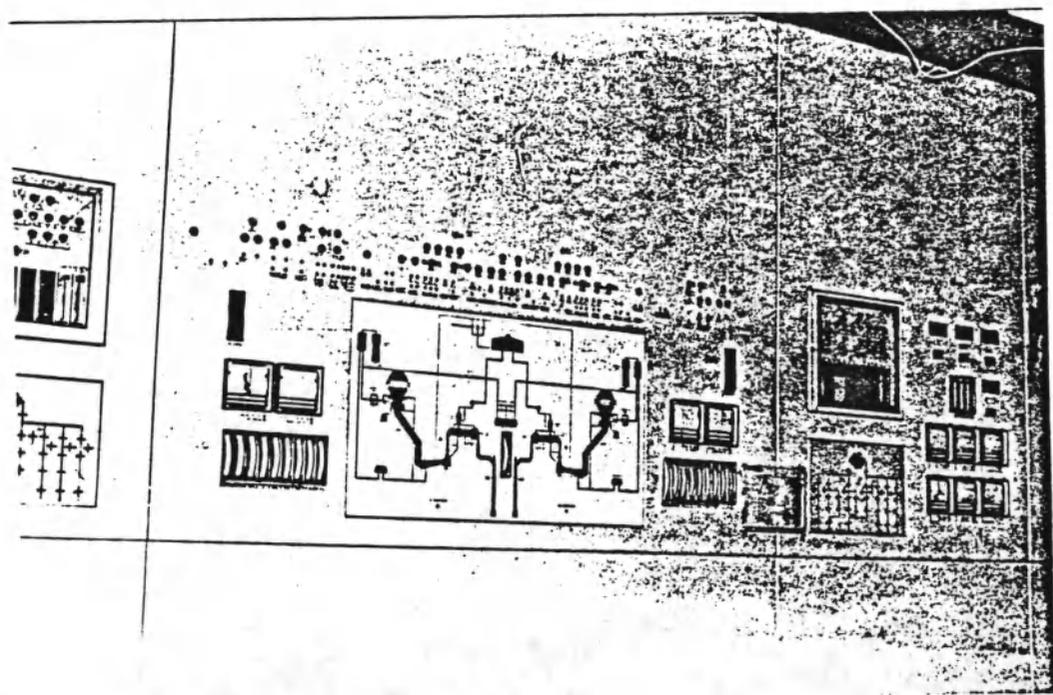
contestée. Ce n'est qu'en 1973 que l'utilisation poussée de la radio, reliant chaque engin par un fil invisible et extensible au contremaître qui prend place auprès des dispatchers et du poste central émetteur-récepteur, intègre le dispatching à l'arbre hiérarchique de l'organigramme, faisant alors coïncider centre de formalisation technicienne du savoir productif et centre d'origine des décisions. Par sa position centrale dans les échanges d'information, par son influence englobante, le dispatching passait déjà aux yeux des ouvriers pour "la chose principale du service" (1) ; voilà qu'il acquiert dans la langue officielle l'appellation de "Poste de commandement" ("PC"), soit tout naturellement, par la projection anthropomorphique qui fournit les plus excellentes justifications analogiques, "le centre nerveux du chemin de fer" (2). La même centralisation a lieu à la même époque dans d'autres secteurs de l'entreprise sidérurgique ; à l'aciérie par exemple, "les leviers de commande situés sur le plancher auprès des convertisseurs sont des double commandes sur lesquelles le PC a priorité" (3)

Dorénavant, chaque équipage, après avoir procédé dès la prise de poste à un essai radio, se conforme aux ordres de manoeuvres passés par le contremaître du PC, et lui communique par le même canal les compte-rendus d'exécution. Assurant ainsi la possibilité d'information "en temps réel" et la multiplication des transports "de bout en bout" (de l'étendue de l'usine), l'insertion du nouveau média est dans le droit prolongement du grand mouvement de redistribution d'information impulsé en 1954, mouvement centripète qui vise avant tout, en imposant les principes de transparence et d'homogénéité, à resserrer l'espace afin de soumettre son exploitation à une logique une et entière. Le savoir productif tel qu'il a été formulé par l'écriture technicienne s'achève dans l'adoption de la radio ; et du même coup, mais dans un sens opposé, celle-ci achève le savoir antérieur et concurrent, qui reposait dans le corps opaque du "chef" inscrit dans sa zone d'influence et dans les rapports personnalisés qui y prenaient place. Dans la nouvelle organisation du travail qui s'ensuit, le contremaître en surnombre de l'ancien organigramme, ainsi que les chefs-pilotes, perdent en

- 1) Interview de M. Barbacchione, mécanicien au CF de 1954 à 1979.
- 2) Rapport de stage de M. Dour "La commande centralisée" (Ecole Moreau 1982)
- 3) "Les Aciéristes" M. Richard. G. Limbaze. FNE. Déc. 1971.



P.C. du train à fil de Saône



détail du PC d'une aciérie à oxygène

effet leurs prérogatives de direction sectorisée ; ils prennent les noms de "contremaître-adjoint" ("patrouilleur"), et de "surveillants de manoeuvres", avec la mission d' "assurer une bonne liaison et coordination entre le PC et le tas" (1) ... Comprendons que, privés du commandement qu'ils détenaient par un commandement privé de présence, ils n'en sont plus que de simples effigies ; privés des bases de leur autorité propre par une instance omnisciente gérant un espace unifié, ils sont, partout -à vélo et par radio- les rapporteurs de l'autorité des consignes générales émanant d'un écrit (réglementations et études de postes).

Ainsi, tout à la fois qu'elle fait place nette pour autoriser l'exercice d'une ratio supposée supérieure, la mutation du rôle de la maîtrise qui accompagne l'apparition du PC, touche finale d'une évolution progressive, permet à un regard disciplinaire plus distancié de la pression des responsabilités proprement productives d'appliquer au travail et aux travailleurs une grille d'évaluation plus abstraite, qui correspond à la codification des modes opératoires et de leur assimilation. La mise en place de cette codification -dont nous allons maintenant reprendre la genèse -s'emboîte à celle du dispatching PC pour dessiner l'emprise du savoir technicien, qui s'identifie de la sorte avec la silhouette du panoptisme (2) industriel.

(1) Note de service 5/7/73

(2) Cf Le panoptisme de J. Bentham, Belfond, 1977, M. Foucault., M. Perrot., JP Baron.

- E N C A R T -

---

L'INFORMATISATION DU P.C.

Après avoir réalisé en 1976 -comme tous les services- l'informatisation des stocks (pièces détachées, état des wagons intérieurs, commandes de wagons SNCF), l'entreprise met en oeuvre en 1982-83 la gestion informatique de tous les mouvements, qui se situe dans la droite logique de l'évolution antérieure, concentrant encore l'accès aux informations productives, facilitant leur manipulation par la hiérarchie et aggravant la tendance au panoptisme. Par l'implantation de terminaux au PC de Senelle (le PC de Mt St Martin étant supprimé dans le même temps), ainsi que près des bascules et des chantiers de chargement, la saisie informatique de "toutes les informations nécessaires à la décision et à l'exécution des manoeuvres" (1) est organisée. La tenue des statistiques (stationnement des wagons SNCF, facturation aux services) est automatisée, ce qui aboutit à la suppression d'un poste administratif. Par simple pression du doigt, le contremaître du PC peut obtenir, en plus des renseignements dont il disposait déjà, un tableau d'occupation des voies, et effectuer des recherches particulières (localisation de wagons à partir de leur numéro, de leur type ou de leur chargement, repérage des engins). De plus, il est prévu de mettre au point un dispositif spécial qui, à partir de l'enregistrement des temps standardisés correspondant à des manoeuvres élémentaires, contrôlera automatiquement l'activité des engins (donc des équipages) en signalant à l'attention du contremaître, sur l'écran, ceux qui dépasseront les durées théoriques pour un travail imparti.

FORMATION ET TRANSMISSION DES SAVOIRS



C'est en mai 1959 que la formation du personnel apparaît, au sein même du service CF de Senelle, comme une fonction nettement différenciée de l'exécution du travail. Des "moniteurs" sont désignés ; ce sont d'anciens chefs d'équipes, rattachés au bureau des méthodes ; ils suivent un stage aux établissements Moyse (fabricants de locotracteurs), puis à la SNCF, où leur sont enseignées "les méthodes gestuelles de l'accrochage", et "les techniques de commandement et de l'instruction".

Deux préoccupations se trouvent à la source de ces nouvelles méthodes :  
- d'une part, la modernisation, en cours, des moyens de traction : les locomotives à charbon et les tonneaux à vapeur sont remplacés par des locotracteurs diesel, au tableau de bord plus complexe, comportant un circuit électrique évolué. Ceci nécessite la formation de "dépanneurs" spécialisés, et la reconversion des anciens "conducteurs" et "chauffeurs" (1) en "mécaniciens", qui seront seuls aux commandes et assureront le petit entretien de leur engin. Ce besoin en qualifications adaptées à de nouvelles techniques se renouvellera avec l'électrification des aiguillages (à partir de 1964), l'adoption du télétransmetteur de signaux (1966) ou de la radio-commande (dans les secteurs très réduits, 1978 puis 1982), l'installation d'attelages automatiques (1980) et l'informatisation du dispatching (1983). L'existence d'un appareil de formation interne facilitera certainement l'adaptation à ces innovations, mais celles-ci ne peuvent pas rendre compte à elles seules de son fonctionnement permanent ni de son développement (2).

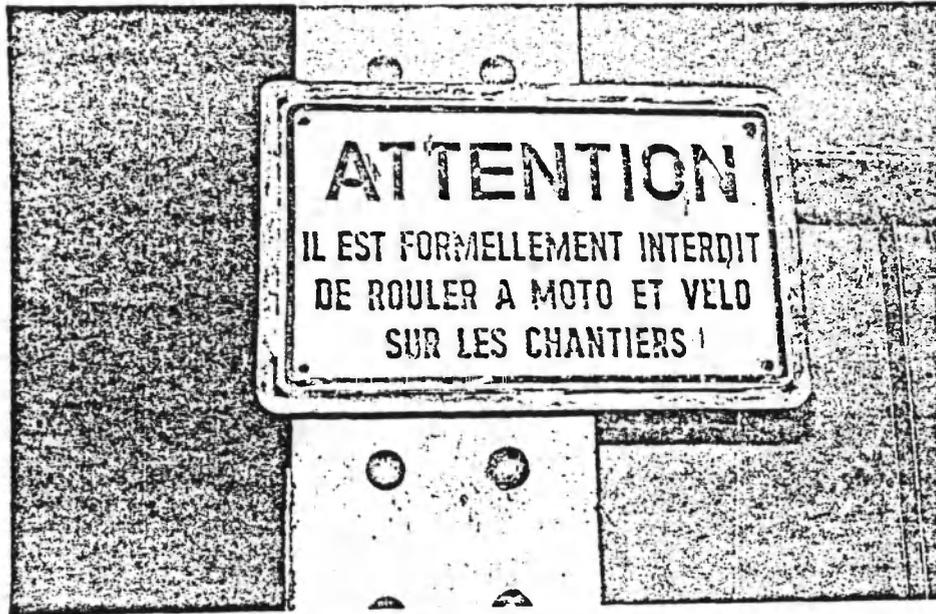
- de fait, la mise en place des moyens d'une véritable "formation continue" des ouvriers du service est essentiellement justifiée par le souci de sécurité, qui avait déjà abouti début 1959 à l'organisation de sessions spécialisées destinées à l'encadrement, organisées par la SNCF à Thionville, Homécourt et Longwy. Le discours sécuritaire se développe dans toute la période, leit-motiv repris par toutes les directions d'usines du Bassin de Longwy, qui nomment des ingénieurs spécialisés, et, dans un bel ensemble, font adopter l'obligation du port du casque aux alentours de 1955. C'est l'époque où l'on voit également s'épanouir

) chargés de l'entretien du foyer)

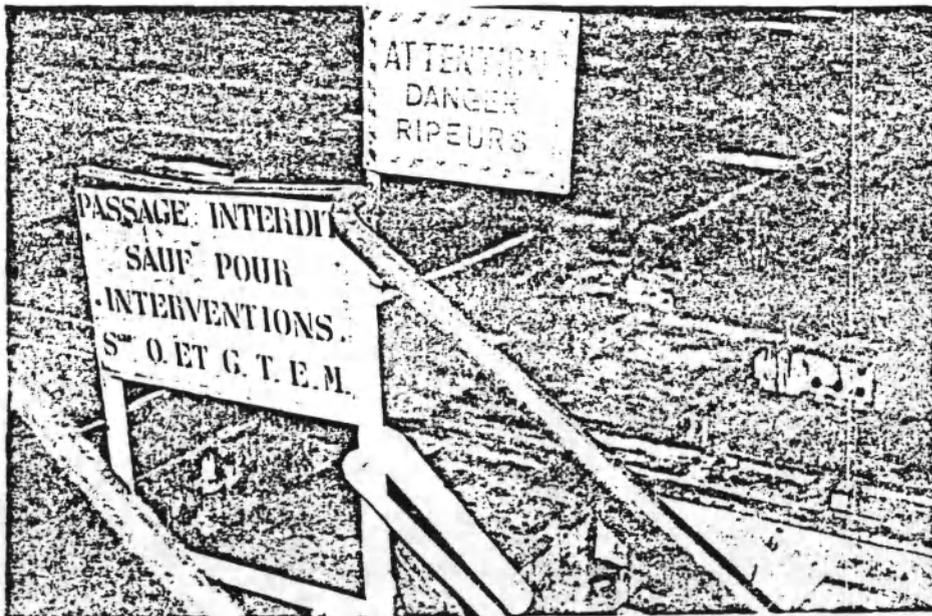
) En 1970 par exemple, seuls 40 stagiaires sur 393 sont des ouvriers du service en passe d'accéder à une nouvelle qualification (polyvalence ou changement de fonction).

les "cent fleurs" des panneaux de sécurité. Une chose est claire : dans les transports internes -secteur particulièrement dangereux- et partout ailleurs, les préoccupations de sécurité et de rentabilité, de contrôle des hommes et des matières, vont de pair ; elles s'ajustent à une même obsession de continuité et seront résolues par le même type de savoir. Ainsi de l'application d'un maillage minutieux de l'espace, déjà repérée comme un moment important de l'appréhension technicienne de la production, et qui ressort plus que tout autre thème de la lecture des panneaux, poursuivant, toujours sous l'argumentation sécuritaire, l'oeuvre entreprise au début du siècle avec la clôture de l'espace usinier (1). Aux yeux du technicien, les progrès en sécurité comme en productivité passent par les progrès de la formalisation du savoir, c'est-à-dire par une catégorisation, une mise en ordre qui s'applique d'abord à l'espace physique. Mais on retrouvera les mêmes tendances dans l'espace des connaissances et des qualifications, dont la gestion est rendue possible par l'intervention d'un personnel spécialisé, guidé dans son action par les réunions régulières consacrées à la formation par l'ensemble de l'encadrement du service CF de Senelle.

1) Cf G. Noiriel, Immigrés et Prolétaires. Longwy 1880-1980, PUF, 1984



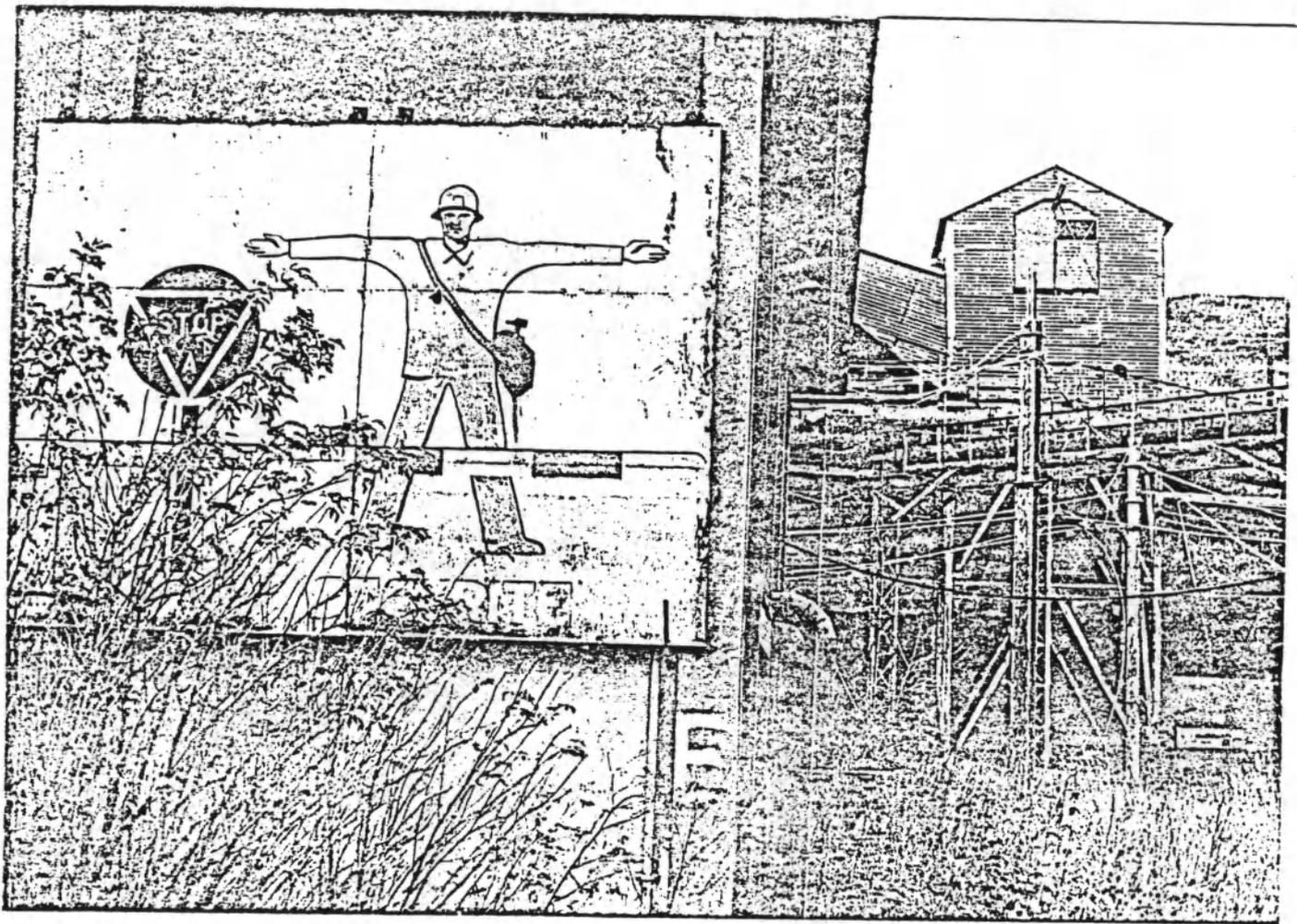
" Un accident mortel s'est produit dernièrement à Senelle à un ouvrier d'une entreprise sous-traitante. Il arrive que des pièces, galets, tombent accidentellement de ponts roulants (...) Il importe au cours des études que nous faisons de soigner tout particulièrement l'implantation des circuits du personnel afin qu'il évite les zones dangereuses " (extrait du C.T. de la réunion mensuelle des ingénieurs et chefs de groupe du service Travaux - 20/2/81).



### PANNEAUX DE SECURITE

A LA TOLERIE DE  
MONT SAINT MARTIN

(photographiés par Patrice  
Craspard, 1983)



PANNEAUX DE SECURITE

S.L.V. - MICHEVILLE

(photographies Patrice Gaspard)



... l'application d'un maillage minutieux de l'espace, toujours sous l'argumentation sécuritaire...

Affiche INRS

Bureaux Unimetal, Longwy, 1987

## Codification nouvelle par la sécurité.

Les premières missions des moniteurs -dirigés à partir de 1961 par un technicien SNCF spécialement affecté à la formation- consistent en la rédaction de manuels adaptés à chaque qualification ouvrière du service. En quelques années, les connaissances correspondant à tous les métiers (de l'accrocheur au dispatcher) vont être codifiées, rendues transparentes, en tant que savoir théorique dégagé des pratiques qui en assuraient précédemment la constitution et la reproduction, rendues transmissibles lors de stages, et rendues exigibles lors des examens qui désormais sanctionnent tout changement de qualification. Dans le même temps (59-61), une salle destinée à des cours et une aire de démonstration comprenant des tampons munis de chaînes et de crochets afin d'initier les nouveaux accrocheurs, sont construits, au service CF de Senelle. Les nouveaux équipements vont accueillir un nombre grandissant de programmes : d'abord ceux assignés aux nouveaux embauchés (8 jours), puis à la sélection des conducteurs d'engins (8 jours), ainsi que des "recyclages" (3 jours apportant un "perfectionnement en sécurité") par lesquels passent régulièrement les accrocheurs, et bientôt tous les agents de conduite et d'exploitation. En juin 1962, la direction de service annonce que "tout le personnel accrocheur et mécanicien a suivi (depuis leur instauration) un des stages dispensés à l'intérieur du service" (ce qui représente environ 120 stagiaires en 2 ans). Dix ans plus tard, une batterie de dix-neuf stages quadrille toutes les qualifications spécifiques des transports (1) ; l'activité formation mobilise dans le service un contremaître à plein temps, la moitié du temps d'un autre, et un tiers temps de technicien ; à la fin des années 60, 200 stagiaires par an suivent ces sessions, et la convention Etat-Assimilor favorable à la formation professionnelle, qui prend effet en 1969, puis la loi de 1971 sur la formation continue du personnel, vont faire culminer le nombre de stagiaires à 605 en 1972. De fait, entre 1968 et 1975 chaque ouvrier du service transports d'Usinor Longwy (Senelle et Mont St Martin) suit en moyenne une session de formation ou de reprise tous les seize mois.

Avant cette instrumentalisation, former un accrocheur signifiait l'intégrer à une équipe, sous les ordres d'un chef plus ou moins sensibilisé à son rôle pédagogique ; former un conducteur, c'était d'abord le placer en double aux

(1) C'est-à-dire que n'en font pas partie la plupart des qualifications d'entretien, qui suivent les formations de préparation aux divers CAP ou CAP pratiques communes à toute l'usine, ni les qualifications de la maîtrise supérieure (nous y reviendrons).

commandes d'un engin au rayon d'action limité aux manoeuvres répétitives ... puis laisser faire les rapports humains, la nature plus ou moins imitative et exploratrice de l'intéressé. Les nouvelles méthodes de formation se gardent de supprimer totalement cette part de l'expérience humaine complète, plongeon dans la réalité globale du travail à effectuer : les 15 jours de stage sur le terrain existent toujours pour le nouvel embauché, précédant la période de 3 mois "à l'essai", et l'élève mécanicien suit un stage de conduite d'une semaine sur locotracteur aux côtés du moniteur. Mais l'accès au terrain est précédé et conditionné par un cycle d'une semaine alternant séances en salle et simulations pratiques : cette phase tend à rassembler et déjà ressasser ce qui se présentait précédemment sous la forme de grains d'expérience épars, lentement, voire jamais repérés ou assimilés. Les connaissances générales sont certes présentes dans cet enseignement, qui se réserve l'avantage idéologique d'apporter la vision officielle de l'organigramme, du rôle du service dans l'usine, ou du rôle de l'accrocheur dans le service, qui apporte des connaissances techniques (fonctionnement des engins par exemple), et concourt à élargir l'espace de référence de l'ouvrier (1) afin d'augmenter à terme la souplesse de gestion de la main d'oeuvre. Mais le type de "théorie" qui y est essentiel correspond plutôt à l'énoncé d'une axiomatique très détaillée et très concrète : règles de sécurité, repérage et rationalisation tatillonne de tous les modes opératoires, renvoient les uns aux autres pour construire le système clos d'un univers protocolaire. La conduite à tenir face à telle signalisation ou tel incident, les positions successives du corps et des mains lors de l'accrochage des wagons, la façon de descendre d'un locotracteur (ou d'y monter, ou de monter sur un wagon de tel ou tel type) ne doivent pas être abandonnés à la fantaisie des individus, aux hasards de leurs humeurs, aux traditions d'équipages ou de secteurs. On ne demande pas seulement à l'ouvrier d'effectuer un travail donné, mais de l'effectuer suivant l'art et la manière fixés par la norme technique ressortant d'études visant à imposer les "principes concernant l'utilisation rationnelle du corps humain" (2). Tout est codifié en une suite d'alinéas qui, pour le plus grand bien de tous, doivent s'inscrire dans les comportements par les moyens de

(1) Pour le nouvel embauché, les 15 jours de stage sur le terrain sont peu à peu répartis entre plusieurs équipes et plusieurs secteurs. D'autre part, une visite complète de l'usine est prévue au programme.

(2) INRS. Document de présentation de stages concernant "le comportement physique au travail" (1977). A noter dans ces stages dès leur apparition en Lorraine en 1969, la présence d'agents de maîtrise du CF.

"la technique spécifique d'un pouvoir qui se donne les individus à la fois pour objets et pour instruments de son exercice" (1).

A cette fin, la formation du savoir ouvrier telle qu'elle est dès lors institutionnalisée est également et inséparablement une politique d'évaluation continue, sélection et orientation rationnelle du personnel. Cette visée est explicite dès le début dans les attributions des moniteurs, qui en plus de la rédaction des manuels et de l'établissement des stages, sont chargés de proposer aux cadres les modalités et les sujets des examens qui prennent effet en même temps. Pour devenir mécanicien sur locotracteur, il faut donc à partir de 1959 passer devant un jury composé du moniteur compétent, d'un ingénieur et du contremaître-chef de dépôt. Les épreuves comportent une interrogation sur les "règles et consignes" (notée sur 40), des questions concernant la "connaissance pratique de l'engin" (sur 20), puis un examen de conduite "avec essai de frein" -qui est l'opération réglementaire accompagnant la prise de poste- (le tout sur 60). En décembre 1960, il y a 10 postulants pour 5 postes de mécanicien. L'examen proprement dit est accompagné d'épreuves en principe non éliminatoires : tests psychotechniques, dictée (extraite du règlement de sécurité !) et calcul (les quatre opérations). Tous les éléments qui en ressortent sont portés au dossier du candidat ; car c'est aussi dans cette période que sont systématiquement constitués à l'intérieur du service des dossiers du personnel : le 25/5/59, trois semaines après la création des postes de moniteurs, le chef de service s'adresse à ses contremaîtres pour leur demander "dès à présent, (d') établir le curriculum vitae de tous les agents, afin d'opérer une sélection" (dans les candidatures aux postes disponibles). Dorénavant, les contremaîtres procèdent tous les deux mois à la "notation" des agents d'un niveau de qualification donné, de même que les différents examens -y compris manqués- permettent d'établir un "classement par ordre de valeur" (note de la direction le 18.12.63), utile pour décider des remplacements temporaires ou des promotions. Dès sa première journée dans le service, le nouvel embauché est fiché : les appréciations portées par les moniteurs sont les premiers éléments d'un "portrait" (2) qui va s'enrichir avec l'ancienneté par les appré-

(1) Surveiller et punir, M. Foucault, Gallimard 1975

(2) Dans les services mécaniques, la nomination du moniteur (il s'agit là d'un technicien) survenue le 4/4/60, précise qu'en plus de la "prise en main des nouveaux embauchés", il doit constituer à leur sujet des fiches "en vue de la détection des meilleurs sujets", fournissant des renseignements sur : "les diplômes détenus, la connaissance du métier, la capacité à lire les plans, le degré de précision, la présentation du travail, la polyvalence, la conscience professionnelle, la mentalité, la rapidité, les qualités d'organisation, et la constitution physique" du nouvel arrivant.

ciations ressortant des formations suivies, tests et examens passés, feuilles de déclaration d'accidents du travail, et enfin des avertissements ou sanctions, dont la part essentielle relève du "non respect des consignes de sécurité". Avec les manuels professionnels, remis au personnel contre signature d'un reçu qui reste au dossier, la maîtrise tient en effet -sur le modèle des lois de l'Etat, que "nul n'est sensé ignorer"- la référence légitime pour le contrôle continu de conformité qu'elle est tenue d'exercer sur les actes de production. La boucle est bouclée avec la formation interne au service, instance de rectification des comportements, seule apte à rendre efficaces ces dépistages : "il apparaît que certains accrocheurs n'appliquent pas toujours correctement la méthode prévue par le manuel. Nous demandons à la maîtrise de surveiller le personnel accrocheur pendant le déroulement des manoeuvres et d'intervenir lorsque le code des signaux n'est pas respecté. En cas de récidive, l'accrocheur sera désigné pour participer à un stage de reprise" (C.R. de réunion de l'encadrement et des contremaîtres 13/3/70). Les "visites" impromptues, avec compte-rendus sur imprimés, remontrances verbales, voire blâme circonstancié et mise à pied (1) sont ainsi après la formation, les examens et le fichage, la quatrième pièce du dispositif d'imposition du nouveau savoir, assurant inséparablement l'inculcation des modèles d'exécution du travail et l'assise d'une grille d'évaluation du personnel.

Bien sûr, on ne peut pas dater des années 60 le début du mouvement d'institutionnalisation des savoir-faires sidérurgiques : les futurs "centres d'apprentissage", déjà créés dans l'entre-deux guerres par chaque entreprise, délivraient notamment des formations très spécifiques à la sidérurgie (CAP de fabrication à Mont St Martin dès 1941), et les cours professionnels supérieurs, pour (aspirants) contremaîtres et techniciens, étaient dispensés par l'EMOM (à Longwy) et l'école Moreau (à Metz). Dans ce contexte, ce n'est pas un hasard si le service des transports fait figure de promoteur pour la mise sur pied des formations internes : les formations existantes, destinées à la main d'oeuvre qualifiée, ne s'ajustent pas aux besoins de ce secteur qui offre la particularité d'être à la fois classé parmi les "services généraux" et de ne compter qu'un nombre très réduit d'ouvriers d'entretien et de professionnels (2). Mais peu de

(1) Du 1/1 au 31.10.75, ces "visites" aboutiront à 4 "avertissements écrits" et à 26 "blâmes avec inscription au dossier" ; mais en fait, même les avertissements dits "verbaux" font l'objet de notes insérées dans les dossiers individuels

(2) En 1963, 84 % des ouvriers de ce service sont classés manoeuvres ou OS. A titre de comparaison, c'est le cas de seulement 66,1 % des ouvriers de la sidérurgie à Longwy en 1965.

PROGRAMME DES STAGES "NOUVEL EMBAUCHE" (EN 1970)



1er jour :

- le rôle de l'accrocheur
- lecture et commentaire du règlement intérieur de l'usine
- visite de l'usine de Senelle
- présentation du service Transports-Manutentions
- l'exploitation : dispatching, aiguillages, bascules
- la traction : engins, équipement de l'accrocheur
- les services de fabrication
- hauts fourneaux, aciéries Thomas, Train Universel
- test : écriture, lecture, 4 opérations

2ème jour :

- organigramme de l'usine et du service (P. 7 à 22 du manuel)
- l'équipage et l'engin de traction
- les signaux de manoeuvre de jour (p. 55 à 58 du manuel)
- voies et appareils d'aiguillage (p. 25 à 34 du manuel)
- manoeuvre des leviers d'aiguillage (P. 59 à 64 du manuel)
- exercices de signaux de manoeuvre de jour

3ème jour :

- numérotation et codification des wagons intérieurs et SNCF (p. 22 à 25 du manuel)
- manoeuvre des leviers d'aiguillage
- signaux de manoeuvre de jour et de nuit
- entrer dans l'attelage (p. 72 à 82 du manuel)
- sortir de l'attelage (p. 82 du manuel)
- garer des awgons (p. 82 à 84 du manuel)
- monter et descendre d'un marchepied (p. 64 à 68 du manuel)
- serrer et desserrer un frein à vis (p. 84 et 85 du manuel)
- étude des consignes générales de sécurité (p. 1 à 4, 13 à 15 et 20 à 29 du règlement général de sécurité)

4ème jour :

- manoeuvre des leviers d'aiguillage
- entrée et sortie d'attelage
- garer des wagons
- montée et descente des marchepieds
- serrer et desserrer un frein à vis
- accrocher et décrocher (p. 68 à 82 du manuel)
- le frein à air (p. 95 à 99)

5ème jour :

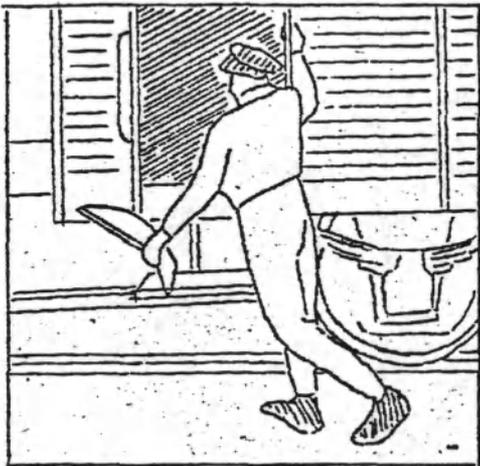
- rappel
- exercices de manoeuvres avec wagon et locotracteur

6ème jour :

- visite de l'usine de Mont Saint Martin
- l'exploitation : dispatching, postes d'aiguillage, bascules
- présentation aux contremaîtres de poste, chefs-pilotes et moniteur adjoint
- la traction : les installations du dépôt  
le vestiaire (affectation des armoires)
- les services de fabrication : Aciérie Martin, Tôlerie, Laminoir, Cokerie, Agglomération et recette
- projection de diapositives et discussion de groupe
  
- Dans un même temps, ont lieu visite médicale et examen psychotechnique
  
- A la sortie, l'accrocheur est confié 15 jours au moniteur adjoint, sur le tas. Puis, intégré comme accrocheur stagiaire. Au bout de 3 mois, il est titularisé comme 2ème accrocheur (OS1)
  
- Le suivi est assuré par le pointage et l'établissement de 2 fiches d'appréciation. Pendant les 6 premiers mois, rencontre hebdomadaire avec le moniteur

## MONTER EN MARCHE

lère variante : sur un marche-pied latéral, par exemple.



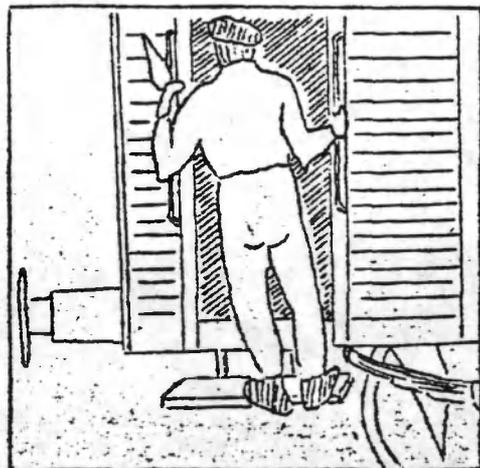
## 1.- Saisir la poignée :

- se mettre à une vitesse un peu supérieure à celle de la manoeuvre;
- assurer la prise sur la poignée, nettement au-dessus de la tête.



## 2.- Sauter sur le marche-pied, en se retournant à demi :

- envoyer d'abord le pied placé du côté de l'entrevoie, sur la palette;
- l'autre pied (côté du rail) pousse et quitte le sol à peu près en même temps;
- traction du bras pour amener l'épaule contre la poignée.

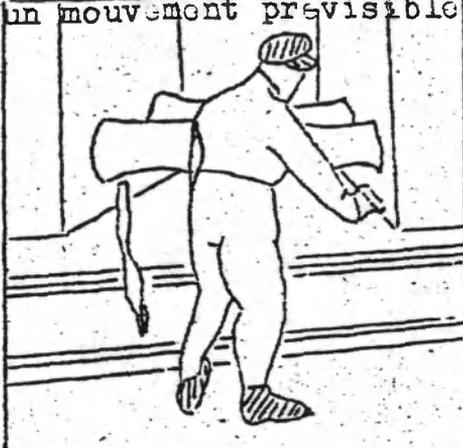


## 3.- Se fixer :

- en s'aidant de la 2<sup>e</sup> main, s'il y a deux poignées, comme sur la figure ci-contre;
- en gardant l'épaule contre la poignée, bras contracté, s'il n'y a qu'une seule.

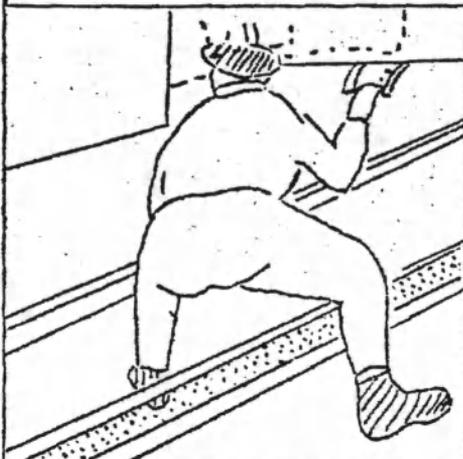
**ENTRER DANS L'ATTELAGE**

AVANT d'opérer, s'orienter de façon à ne pas être surpris A RECOLONS par un mouvement prévisible de la manoeuvre.



**1.- Se mettre en place :**

- . du côté du Dirigeant de manoeuvres;
- . un coup d'oeil vers l'attelage et l'entreraill AVANT d'agir;
- . saisir la main d'attelleur A VANT d'entrer;
- . remarquez la position des pieds: l'un près du rail orienté vers la voie, l'autre à l'arrière et à l'équerre;
- . flexion du tronc vers l'avant, dos plat, tête relevée;
- . demi-flexion des jambes.



**2.- Passer sous les tampons, coude au genou :**

- . la jambe la première, sans "faucher"
- . dos plat.

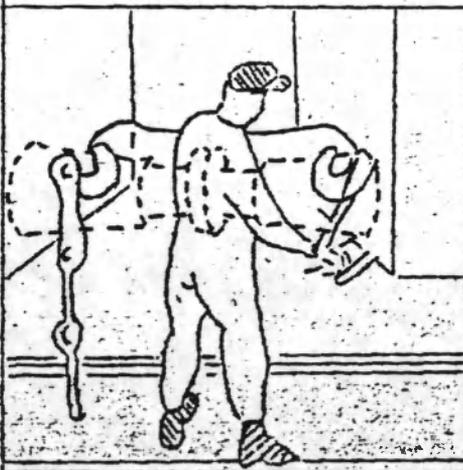
**Question :**

Il y a deux raisons de conserver le dos plat : lesquelles ?



**3.- Se redresser en s'aidant du coude :**

- . la main glisse sur la main d'attelleur sans la lâcher;
- . les pieds se retrouvent à l'équerre;
- . l'attelleur se redresse dans le "rectangle" situé entre les tampons, les traverses de tête et la ligne des crochets de traction;
- . lâcher la main d'attelleur pour finir.



47

- E N C A R T -

---

"Le 13.10.75 à 7 H 15 l'accrocheur Durand a accroché un wagon TB avec une poche à laitier. Se trouvant voie 3 laitier hauts-fourneaux, cet agent n'a pas pris les dispositions de sécurité éditées au manuel accrocheur. Au lieu de prendre le tendeur du véhicule qui se trouvait à l'arrêt, a pris le tendeur du TB refoulant, sa main gauche étant au milieu de la gâche mobile, j'ai invité cet agent à refaire l'opération réglementaire, il a commis les mêmes fautes. En plus au décrochage il place son buste entre les deux crochets de traction. Je suis rentré deux fois dans l'attelage pour lui montrer la bonne méthode d'accrochage et décrochage, l'invitant à nouveau à refaire l'opération correcte, il m'a répondu "vous me faites chier. Je l'ai fait deux fois, je ne recommencerai plus". Ceci a été dit en présence de M. Walt. Cet agent devrait repasser un examen psychotechnique, il ne semble pas jouir de toutes ses facultés" (signé du contremaître) ... Epilogue : une journée de mise à pied pour l'agent psychopathe au titre de l'article 33 du règlement intérieur.

temps après, c'est l'ensemble des services généraux qui va être touché par la volonté de codification des qualifications ouvrières, selon un modèle très similaire à celui que nous venons de décrire. Le 14/8/59, une note de la direction, apportant "quelques précisions sur le rôle de l'ingénieur adjoint au chef de service" (1), avait déjà annoncé l'objectif, "la nécessité que nous avons tous de porter notre effort sur la formation permanente du personnel et la planification constante du travail de tous les jours", et les moyens d'y parvenir : "rédiger et codifier dans des livrets à l'usage du personnel toutes les règles qui sont relatives à une exploitation rationnelle des matériels et des installations. Nous devons reconnaître que de tels livrets n'existent encore à peu près nulle part dans nos services. On vit alors sur la tradition et sur l'information verbale qui n'est pas sans présenter parfois bien des risques". L'action dans ce sens du service CF est alors mise en exergue, et son chef figure régulièrement auprès du chef du service Organisation du Travail dans les différentes instances ("Conseil", "Groupe de Travail", "Comité Technique") qui, du début 1960 à la fin 1961, auront au plus haut niveau la responsabilité de la détermination des classifications et des formations, dans le cadre du Service de la Formation du Personnel, nouvellement créé.

Dans un premier temps, l'accent est mis sur la définition des attributions types pour toutes les qualifications professionnelles, car "on n'a jamais vraiment défini pour chaque métier ce que doit savoir faire un ouvrier de qualification donnée" (2). Cette tâche, menée par les ingénieurs, s'articule au travail des "contremaîtres adjoints", formés comme agents d'études et agents de méthodes, et spécialement nommés dans chaque secteur pour assurer "la gestion du personnel au travail" (2) : aidés par le Centre d'Apprentissage, par les moniteurs (nouvellement nommés en principe parmi les titulaires de BP dans chaque spécialité) et par les agents d'études du bureau des méthodes, ils doivent observer les modes opératoires en enquêtant sur le terrain et en "ouvrant la discussion avec les ouvriers" (3), puis, munis de ce cocktail d'observations" (3) choisir avec la hiérarchie les méthodes et consignes

(1) Services Entretien Mécanique, Electrique et Centrales et Chaudières

(2) Note du service Organisation du Travail sur la "Formation des Ouvriers" 24/5/60

(3) Note citée. 24/5/60.

de travail adéquates, qui seront ordonnées dans des manuels, et serviront à l'établissement des questions aux examens, les promotions de S2 à P1, P1 à P2, et P2 à P3 y étant désormais subordonnées.

Corrélativement, les exigences qui s'appliquent à la nomination de la maîtrise sont également réévaluées et bien spécifiées : "il arrive encore parfois que nous nommions chefs d'équipe (P3) des candidats qui n'ont pas le CAP ni même parfois -je n'ose pas l'écrire- le CEP. Je ne doute pas que ces agents, présentés par les chefs de services, aient de la valeur. Mais cela ne suffit plus aujourd'hui : il faut aussi de l'instruction (...) Il faut rappeler que de nos jours le contremaître et le chef d'équipe n'ont pas seulement la responsabilité de l'exécution d'un travail ; ils sont beaucoup plus chargés de l'analyser préalablement, de le préparer, d'en assurer le lancement rationnel et méthodique et d'en contrôler l'exécution correcte. Cela ne s'invente pas (...) Nul ne peut prétendre s'en sortir maintenant sans "formation professionnelle" (1). Dorénavant, tout agent de maîtrise devra être nanti d'un CAP ; or en 1961, une statistique fait état de la rareté des chefs d'équipe diplômés, y compris dans les services supposés demander le plus de connaissances théoriques : ils sont 36 % au service électrique de Mont St Martin (30 % à Senelle) et seulement 10 % au service Centrales et Chaudières de Senelle (32 % à Mont St Martin). Dans l'encadrement, l'idée à la mode est alors que l'agent de maîtrise devrait être doté des compétences d'un technicien ; les avis dans ce sens abondent dans les notes de service qui leur sont consacrées, comme lorsque les ingénieurs et cadres du service Travaux, réunis le 6/4/61, remarquent qu'à Uzine "il n'y a plus d'agents de maîtrise mais des techniciens. Les nouveaux embauchés sont tenus de faire un stage de 3 ans dans les bureaux des méthodes". Dans la perspective d'une formation omniprésente, c'est par une mobilisation nouvelle de la maîtrise que passe la divulgation et l'explication des consignes : l'animation des réunions avec le personnel déjà en place, l'organisation de "groupes d'exploration" et de "causeries journalières" -dont le sujet est fixé tous les mois en réunion avec l'encadrement (2)- prolongent l'action des spécialistes de la formation, eux-mêmes recrutés parmi les agents de maîtrise. Aussi, en plus des formations classiques de perfectionnement

(1) Note de la direction relative à la formation des chefs d'équipes (21/7/60)

(2) Pour le service CF par exemple ce peut être "montée et descente de véhicules en mouvement"

technique, et des stages de sécurité de plus en plus nombreux, l'ordre du jour est-il aux stages psycho-pédagogiques, portant à l'acquisition de méthodes d'animation ("Art d'instruire", "T.W.I.", ou "méthode des cas") et à l'activation des capacités d'expression de ce personnel ; des réunions mensuelles des chefs d'équipes sont organisées, dans lesquelles les cadres de chaque service viennent commenter des exemples d'accidents et débattre autour des "Propos de Louis Ambert", éditoriaux de la revue "Travail et Maîtrise", fables moralisantes qui mêlent bons conseils et soutiens psychologiques à la sauce de la culture classique et d'une langue directe.

Dans le même temps pour les ouvriers, cours du soir et "école des adultes" sont organisés par le service Formation en lien avec le Centre d'Apprentissage et deviennent le passage obligé pour réussir aux épreuves qui régissent à l'intérieur de l'entreprise l'accession aux qualifications -définies avec plus de rigueur on l'a vu- ou pour se hisser au niveau du CAP maintenant indispensable pour parvenir aux qualifications supérieures et fonctions de commandement. La formation pratique est donnée pour partie au Centre et pour partie (vu le nombre élevé de candidats) par les moniteurs sur les machines disponibles dans les ateliers. Afin sans doute d'éviter le surnombre, cet apport pratique "est subordonné à la présence aux cours théoriques" (1) (cours du soir, 200 H par session) et à une orientation préalable par "contrôle des connaissances". A partir de 1969 (protocole d'accord sur la formation) les ouvriers qui sont présentés par leur service pour passer le "CAP officiel" bénéficient de 3 mois et demi de formation à temps plein. Les formations théoriques s'affinent en degrés : session de formation générale pour amener au niveau du CAP (1973), alphabétisation 1 (1974) et alphabétisation 2 (1979). A partir de 1972, tous les services sont dotés obligatoirement d'une école interne pour l'accueil et la première affectation des embauchés.

L'impulsion de ce large mouvement d'institutionnalisation de la transmission du savoir à l'intérieur de l'usine se rapporte certainement dans les années 60 au mûrissement de la formation technique extérieure, celle qui conduit au CAP et donne directement accès à la classification de professionnel. Les nouvelles

(1) Note 4/10/61

dispositions se présentent en effet comme une systématisation à tous les autres niveaux (O1, P2, P3) de la codification apportée par le CAP à la qualification recouverte par la classification P1, comme adoption du principe scolaire de légitimité (examens et cursus) dans l'accès au savoir/ascension socio-professionnelle, et également comme possibilité offerte aux non-diplômés de progresser malgré l'arrivée de nombreux jeunes capistes. Mais il ne faudrait pas pour autant se méprendre sur la consistance de la formation professionnelle des adultes, qui à certains égards se construit bien plutôt en opposition à l'enseignement scolaire (même tel qu'il se pratique dans les Centres d'Apprentissage) "trop général", "présentant de nombreuses lacunes en pratique" (1), offrant une côte mal taillée à l'industrie qui a besoin de formations "calquées sur les réalités propres du travail dans nos installations : - est capable de ... -doit être amené à ..." (2). Les objectifs du technicien se distinguent ici nettement de ceux du pédagogue, la maigreur des connaissances générales, la domination des recettes opératoires et des consignes dans les manuels et dans les questions posées par écrit lors des examens, en témoignent d'ailleurs amplement. Si, par la référence à des connaissances plus techniques et au niveau théorique des CAP existants, la formation continue des sidérurgistes dans l'ensemble de l'entreprise ne s'identifie pas totalement à ce que nous avons vu dans le cas particulier des agents de conduite et d'exploitation du CF, elle en est fondamentalement proche par son imbrication aux études de postes et aux besoins programmables des services qui opèrent la sélection grâce au dispositif que nous avons déjà analysé. Comme il a été dit ailleurs (3) les formations courtes destinées aux personnels peu qualifiés ne sont rien de plus qu'un instrument pour une gestion améliorée de la main d'oeuvre. Elles remplissent doublement ce rôle :

1) par application des exigences techniques au matériel humain. A ce sujet, il faut noter qu'en augmentant la transmissibilité des savoir-faire, la formation des adultes, qui avait pour objectif de départ de "former des "spécialistes", où chacun sera à sa place" (sic) ((4), oeuvrera à terme dans le sens d'une

(1) Note Organisation du Travail 24/5/60

(2) Note relative à la "Formation des adultes" 10/10/61

(3) "La déstructuration du Pays Haut. Ses rapports à l'emploi et la formation, et les perspectives démographiques", HUMBERT, LHOTEL, DRTE, Nancy, 1982

(4) Note de la Sous Direction des Services Généraux 11/7/61

polyvalence accrue du personnel qui favorise une gestion plus souple (remplacements, etc). Au service CF par exemple, c'est à l'approche des années 70 que l'on commence à parler de la polyvalence comme d'un statut ouvrier particulier. En 1971, ils sont "25 agents formés aux fonctions de basculeur, aiguilleur, visiteur-répartiteur, mécanicien, etc..." (1).

2) Mais les mêmes dispositions apportent à la hiérarchie un élément de poids pour négocier et justifier ses décisions en matière de promotion, ce qui en fait un instrument de gestion des "relations humaines" / tensions sociales (cf annexe 1) qui se cristallisent souvent sur les possibilités de promotion. Les ingénieurs des services Electriques et Centrales et Chaudières voient ainsi d'un bon oeil la mise au point d'un examen de passage de P1 à P2 "ne fut ce que pour faciliter la tâche des chefs de service vis à vis des ouvriers qui demandent à passer P2" (C.R. de réunion de mars 1961). Sur ce plan, le nouveau mode de transmission du savoir offre l'avantage d'un effet -dans tous les sens du terme- d'individualisation et d'objectivation. Aussi les directions de services n'ont elles de cesse qu'elles n'aient justifié les nouveaux principes de promotion et de "cotation", plus "rationnels", qui sont présentés comme le dépassement d'anciens "errements" (2). Les cas particuliers d'ouvriers venant d'obtenir le CAP sont évoqués et commentés : "toute promotion encourage à mieux faire et crée une émulation", c'est donc un thème qu'il convient de développer en information à toute occasion, estime la hiérarchie du service Travaux (6/12/60). Sous la technicité des propos, on devine qu'il s'agit également d'une lutte idéologique, révolution culturelle ou moralisation, opposant des critères d'évaluation divergents : le bon chef d'équipe ou le bon ouvrier n'est plus seulement un homme "de valeur", il lui faut "l'instruction" (3) qui est en fait une nouvelle chance de s'affirmer et de s'enrichir pour l'ouvrier "doué et courageux" (4).

(1) Note du 6/4/81. "Sur le personnel accrocheur et mécanicien"

(2) Propos du chef de service CF lors d'une réunion relative à la formation du personnel 18/3/62

(3) cf note du 21/7/60 citée infra p. 28

(4) Lettre de M. L'Hotellier (Directeur) au Service Electrique publiée dans une note du 22/11/60. cf encart ci-contre.

- E N C A R T -  

---

Note du 22/11/60

fait état des lettres échangées entre la Direction et le chef du service Electrique.

"Nous avons l'intention de présenter au CAP officiel du mois de juin prochain Monsieur GOUSON Pierre, chef d'équipe P3 au service Electrique (...) Agé de 37 ans, il est entré au service EC en 45. S'intéressant à l'électricité, il a travaillé seul et acquis seul certaines connaissances techniques, qu'il serait souhaitable de coordonner et de faire confirmer par le CAP officiel. Ses connaissances pratiques sont excellentes. Nous vous demandons votre accord pour faire donner à Monsieur GOUSON la formation théorique nécessaire à cet examen".

Réponse de Monsieur L'Hotellier "Je donne accord bien volontiers, bien que l'intéressé arrive à la limite d'âge pour cela (37 ans) et je ne saurais trop recommander à tous les services de suivre cet exemple. En effet, certains ouvriers de 20 à 30 ans (voire même 35) qui n'ont pu du fait des circonstances suivre un apprentissage normal, mais qui sont doués et courageux, sont aptes à mon avis à réussir le CAP de leur spécialité (...) C'est rendre service à un ouvrier que vous avez distingué de lui faire obtenir son CAP puisque (...) ce diplôme est nécessaire pour la nomination de tout chef d'équipe dans la Sous Direction" (des services généraux).

Echanges de courriers

entre le service CF et la Direction du Personnel (12/4/61).

Le service CF demande le passage en P3 (en remplacement d'un chef d'équipe de construction des aiguillages) d'un ouvrier titulaire du CAP pratique de soudeur depuis 1949, nommé P2 depuis 1951, ayant assuré les remplacements en donnant "toujours satisfaction". La réponse est négative : "il n'est pas trop tard à 35 ans" pour passer le "CAP officiel".

CONCLUSION PROVISOIRE

Au travers des grandes évolutions qui se dessinent à partir des années 50 dans le domaine des savoirs de production, on voit donc l'emprise technicienne affirmer doublement sa domination :

- sur le plan de ce que l'on pourrait appeler le "pouvoir temporel", c'est-à-dire, au travers de l'évolution technologique, par l'organisation matérielle des rapports de travail qui signifie répartition de connaissances et de responsabilités pour la prise de décisions au jour le jour
- sur le plan qu'on pourrait appeler du "pouvoir spirituel", c'est-à-dire des principes transcendants qui président aux jugements portés sur la qualité du personnel et de son travail. On assiste en effet, dans le même temps qui voit se développer l'effort de fluidification de la production par centralisation et systématisation des informations, à un vaste programme de codification des modes opératoires et des promotions, qui n'est pas sans évoquer une prise de position éthique.

Mais il est temps, pour apprécier du succès de cette entreprise, de changer de perspective.

Vue "d'en bas"

Monsieur Barbaccione, machiniste sur locotracteur dans les années 60, a traversé toute l'usine avant de faire son trou au service CF de Senelle. Arrivé en 1948 à Longwy, venant d'une famille paysanne d'Italie du Sud, il a manié pelle et pioche, un an dans la poussière des moulins à scories, un an et demi au haut fourneau "à la bricole" , deux ans à décharger les wagons de minerai. Partout manoeuvre. Comme beaucoup d'autres ouvriers mal classés ayant déjà fait leur chemin dans la sidérurgie, il a demandé une place d'accrocheur (1), sans doute parce que les conditions de travail y étaient moins dures, et parce que dans ce service peu qualifié il a pu au bout d'un an se faire une

(1) Entre 1961 et 1963, 27 % du recrutement du service CF s'effectue au sein même de l'usine de Senelle, auxquels il faut ajouter 41,6 % d'ouvriers venant d'autres entreprises sidérurgiques, ou d'entreprises sous-traitantes intervenant sur le site de Senelle (maçonnerie, mécanique) (statistique établie sur un total de 89 accrocheurs stagiaires).

place sur les machines. Chauffeur, il a réussi à gagner ses galons de mécanicien avant que l'obligation d'examen soit adoptée. Une chance. Car il est analphabète. Pour lui, le savoir acquis est affaire de "malignité (...)" Malgré que j'ai pas été à l'école, que j'ai pas assez de mémoire, il faut être malin ... déjà, à force à force, tu connais les wagons, tu connais les voies, et tu connais tout". Mais, alors que la conduite des machines à foyer autorisait une science artisanale du feu -bien sûr "c'était double travail"- l'introduction de l'électricité va repousser le bricolage dans le domaine de l'interdit. A travers son récit, l'évolution technique, modernisation des engins et des communications, se confirme comme réduction de la zone d'initiative du pilote, au contraire de certaines descriptions (1) qui insistent surtout sur la "liberté accrue" qui est abandonnée aux équipages par la disparition de la sectorisation des transports et des commandements. "Sur les machines à charbon, y avait pas de problème, là on a jamais fait d'école : là t'étais malin, t'étais capable de la rouler, qu'on voyait que t'étais pas un ... hein, tu passais machiniste. Mais sur les tracteurs c'était autre chose : tu vois le tableau de bord tous les signaux, tous les machins ... Tu connaissais le moteur un petit peu, mais t'avais pas le droit d'y toucher. Si t'avais quelque chose (qui n'allait pas) au moment qu'on avait la radio, ou même avant, tu téléphonais, tu disais au contremaître y avait ça et ça, si le contremaître te donnait les ordres de plus toucher le tuyau là ... (...) Une fois j'étais au crassier, j'avais le (locotracteur) 310 et y a une durite qui a pété. Tout de suite j'arrête le moteur et l'accrocheur descend en bas téléphoner. Alors le contremaître m'a donné les ordres, il m'a dit "tu fais comme ça, tu mets en route -le tracteur à vide alors- du moment que t'as commencé à descendre, t'arrêtes le moteur, et au moment que t'as de l'air", parce qu'il faut avoir de l'air pour avoir des freins. Alors j'ai arrêté le tracteur, je me suis laissé descendre tout doucement, quand j'arrivais sur le plat, j'étais obligé de remettre en route tout de suite ... bon, j'arrive à descendre toutes les rames comme ça. Mais toujours les ordres du contremaître. Parce quand il arrivait quelque chose comme ça, t'avais pas le droit de toucher ni l'électricité ni le machin même que tu connaissais. Des fois, on se débrouillait,

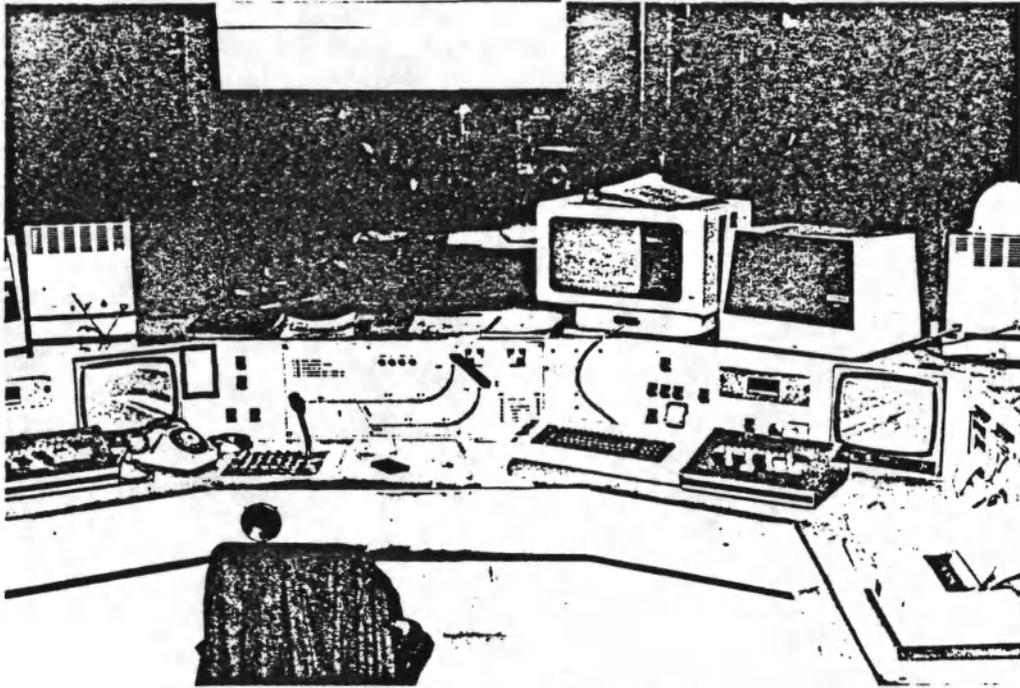
(1) émanant de l'encadrement, comme le rapport de stage de Mr Bour (1982) "La commande centralisée".

parce que c'est à chaque fois une petite panne de rien du tout tu comprends, t'étais obligé d'appeler le dépanneur, le contremaître ou le chef ... hé ben t'avais pas fini, tu faisais rien ! Des fois on se débrouillait, pousser avec des bâtons ... mais si par malheur t'attrape le contremaître, attention hein!"

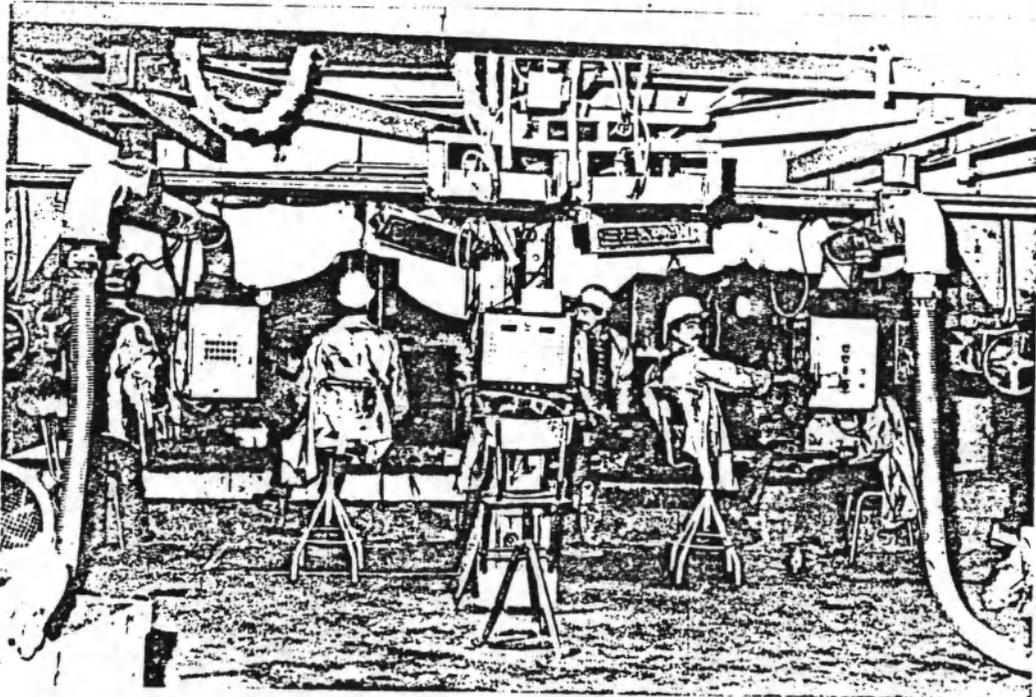
Partout la modernisation des installations, leur puissance et leur coût accrus augmentent les responsabilités d'un collectif moins nombreux : revendications syndicales, propagande d'entreprise et études de postes insistent à leur façon sur ce thème. Mais partout également le mouvement des techniques, et plus largement l'entreprise technicienne, aboutissent à la formalisation des savoirs et à leur intégration à des niveaux de plus en plus centralisés de telle façon que l'initiative individuelle s'exerce dans la lucarne la plus étroite possible. Les modes opératoires et les savoirs ouvriers qui correspondaient à l'état antérieur de la technique sont marginalisés : ainsi les lamineurs quarto, qui avant l'informatisation jouaient de leur poste sur l'ensemble des mouvements de la cage, en sont-ils réduits à la manipulation des seules règles de centrage de la tôle.

Par la distance à la pratique qui caractérise sa position, et qu'il cultive délibérément dans la généralité, même tempérée, de ses productions, le technicien écarte jusqu'aux valeurs de l'appropriation ouvrière du travail. La conférence de l'Ingénieur de Sécurité Delplanque (1) nous offre le paradigme d'un tel raisonnement : "Il s'agit de confier un appareil coûteux, rapide et dangereux s'il est confié à des mains inexpertes, en vue d'un service qui risque d'être sollicité vers l'accélération (...) La rapidité du coup d'oeil, la parfaite appréciation des distances et même la promptitude des réflexes sont, certes, des qualités appréciables, mais elles n'amènent pas, pour autant, une automacité dans l'application stricte des règles de sécurité : ce sont des qualités maîtresses qui, généralement, ne protègent qu'en cas de circonstances favorables à l'accident. La prévention doit s'efforcer d'éviter d'y faire appel". Cependant, si c'est là l'aboutissement de la logique

(1) "La circulation des engins mécaniques à l'intérieur d'une entreprise". Association des Industriels du Nord de la France. (Ets Fives - Lille - Cail) Mai 1961.



P.C. informatisé



de l'autre côté de la site: les couleurs

LA COULEE CONTINUE DE RENON (Cliché APEP)

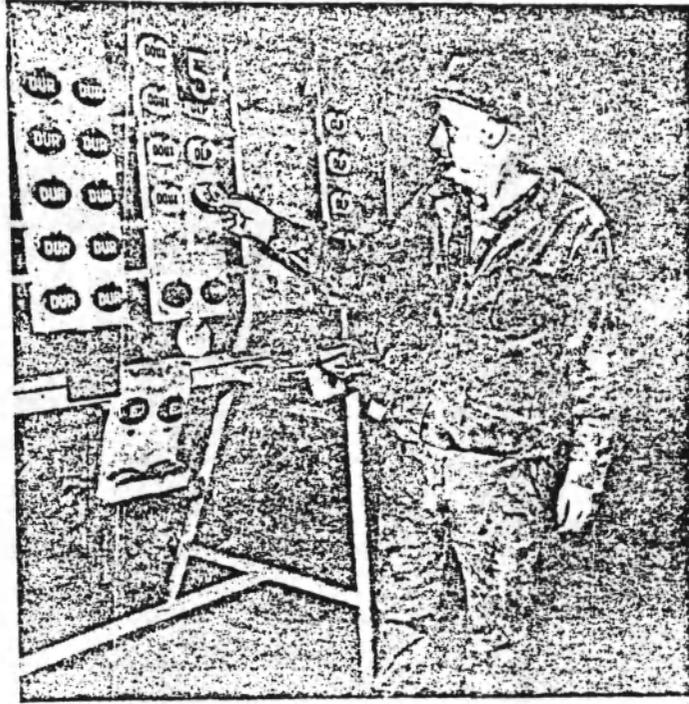
théorique de l'avancée technicienne, c'est sa situation contradictoire dans la pratique, d'une part de nier et disqualifier, par une espèce "d'horreur du risque", les savoirs qui lui échappent, -à ses yeux, illégitimes bricolages et expédients- et d'être finalement réduite, justement pour endiguer le risque non formalisable, à confier à l'homme le contrôle de l'imprévisible le rôle essentiel de l'opérateur qu'auto, bien plus que le maniement des règles qui sans doute pourrait être également automatisé, est de vérifier que l'ordinateur suit le schéma adéquat, et de se substituer à lui en cas d'incident, seul moment où le lamineur ait l'occasion de réinvestir activement le savoir incorporé par des années d'expérience à ce poste. De même, si le bon fonctionnement d'ensemble de la coulée continue de Rehon est contrôlable depuis le PC, échantillonneurs et opérateurs au plancher ayant en cours de coulée une fonction d'extraction et transmission des informations qui convergeront vers le PC informatisé, les couleuses surveillent quant à eux en permanence le niveau de l'acier dans les lingotières, et ce à partir d'un savoir perceptif essentiellement corporel, qui passe par l'appréciation des vibrations imprimées par le métal en fusion au système d'isolation. C'est au vu de ces vibrations beaucoup plus que d'après les chiffres lumineux qui s'inscrivent au-dessus de plancher que ces hommes, les seuls qui se trouvent vraiment à proximité de la matière coulée, peuvent prévenir d'éventuels débordements.

Si "vue d'en haut", l'avancée technicienne, par le partage de l'information qu'elle dessine, confie à l'ouvrier le traçage de la lettre dont le collaborateur (chef d'équipe, dispatcher, opérateur central) veille à la construction en texte à l'usage de l'encadrement, "vue d'en bas", le même partage en tant que mise en relation de l'espace avec des temps de réaction plus ou moins longs, trouve sa justification dans la prise en compte des contingences qui échappent à l'écriture. "A la boîte, un tourneur est à son tour, un contremaître a déjà 70 m2, le chef d'atelier a 100 m2, le patron 2-3 hectares et le grand patron toute la planète" (1), ce qui signifie qu'ils se répartissent inversement les capacités d'action et les modes d'intervention sur la matière en cycles de plus en plus longs. C'est donc dans l'immédiateté de sa position, aptitude à "tenir sa place" et à s'y tenir, que se réalise

(1) Interview citée par Chambart de Lauwe, Espace et culture au travail, Dalloz, 1983.

L. 810 Notre Usine

... Poser la lettre d' un  
texte écrit par d'autres ...



l'autonomie du savoir de l'ouvrier à un moment donné de la technique. C'est à cet "être là" singulier et opportuniste, sur lequel viennent buter ensemble -bien révélatrice coïncidence- et la formalisation technicienne et plus généralement la mise en texte, que s'articulent les principes de l'investissement du travail qui font face à la frénésie technicienne de codification-contrôle.

Face à la circulation fluidifiée des informations concernant la production et les modes opératoires : le savoir incorporé, coup de main ou coup d'oeil, don de la nature ou familiarité des lieux, des objets et des hommes. Ainsi se caractérise la qualification de Jackie, qui ignore sa classification exacte ("il faudrait que je regarde les feuilles de paye") mais connaît sur le bout des doigts son métier d'"opérateur en sidérurgie" ("un beau mot : c'est mon délégué qui m'a toujours dit de dire comme ça"), "sur la passerelle du 36 pouces" : "c'est un geste, c'est le coup que tu dois prendre. C'est beaucoup du travail avec les manettes, c'est de la précision. Tout doucement tes mains s'habituent avec l'optique, et t'arrives à faire ce que tu veux. Ça je l'ai appris en trois semaines, je sais qu'y en a beaucoup qui sont passés qui savent toujours pas (...) y avait des compteurs avec des aiguilles et tout. Ça correspondait aux vitesses des machines : il fallait savoir à quelle vitesse tu pouvais te permettre de faire la contremarche (...). C'était un boulot, fallait être bien dedans : bien regarder, faire attention à tout". C'est ce même savoir incorporé qui distingue l'homme du tas, sans formation théorique mais qui "sait où mettre les mains", du capiste récemment embauché la "grosse tête" qui arrive, "paumé", sur le chantier -et cela y compris dans un domaine aussi formalisé que l'entretien électrique (1). Et c'est également vrai dans un travail quasi administratif comme celui du basculeur, car l'ouvrier attentif et expérimenté, grâce à sa "connaissance des types de wagons et de leur contenu (...) prévoit les poids et déplace les curseurs avant que le wagon ne soit en place (ce qui) accélère les opérations de pesage en évitant les tâtonnements" (2).

(1) entre guillemets, extraits de l'interview de M. Metzler, entré comme mousse à l'entretien électrique en 1945, et capiste à 47 ans (1976). Le service électrique compte le plus de capistes ; à noter dans le même sens qu'à l'entrée à l'EMOM, les électriciens sont, avec les agents d'essais et les thermiciens, les spécialistes les mieux classés, à l'opposé des mécaniciens ou des tourneurs.

(2) Etude de poste 10/1/63. Une étude effectuée en 1971 prévoyait d'ailleurs d'éliminer ce savoir (suppression des postes de basculeurs) en enregistrant sur mémoire informatique la tare de tous les wagons et en confiant le pesage aux accrocheurs. Nous ignorons si elle est passée dans les faits.

*l'ouvrier  
de souder le fer*

Face au panoptisme : l'exploitation des zones d'ombre (1) que recèle la place renverse les rapports d'hégémonie ambiants, ce qui autorise le développement de pratiques illégitimes qui facilitent le travail ou allongent le temps de repos. La bonne entente entre les membres de l'équipe et la connaissance des points faibles de l'enceinte usinière permettent par exemple d'arriver en retard tout en étant pointé à l'heure. F.X. Schweyer (2) donne plusieurs cas d'autonomies irréductibles dans le travail au haut fourneau : composition de la botte (afin d'économiser l'effort de sa destruction au moment voulu), ordonnancement des opérations de lâcher du laitier (afin de manger plus à l'aise) sont des opérations dont la conformité -dictée par des conditions optimales de sécurité, mais non de commodité- ne peut pas être systématiquement contrôlée par la maîtrise, occupée à d'autres tâches, et sans doute soucieuse de préserver l'ambiance. Car en cas d'affrontement, c'est aussi sur la base de tels "détails" difficiles d'accès et délégués à leur compétence que les ouvriers peuvent établir un contre-pouvoir qui débouche d'abord sur une guerre de harcèlement menée aux chefs directs. "Dès que je suis passé machiniste, j'avais le pouvoir : c'était moi qui faisais la charge du four. Je mettais la ferraille comme je voulais ... enfin je pouvais, disons ... pas saboter, mais, si tu m'emmerdes, je t'emmerde : au lieu de mettre la grosse ferraille au-dessous des brûleurs, je mettais tout au milieu ... avec un bain de chaux au-dessus c'était fini : j'ai vu mettre quatre heures pour fondre ! Le contremaître faisait des vacheries une fois, mais pas deux fois. Ça arrivait qu'il surveillait, mais on arrivait toujours" (3).

Face aux discours technicien qui s'appuie sur la légitimité comptable et scientifique : la culture propre à la place, accumulation empirique de constats, aiguise un "sens" apte à réagir en situation d'urgence, et une cosmo-

(1) Ce n'est pas qu'une expression figurée

(2) op. cit.

(3) Interview de Jean Paul, machiniste aux fours Martin de Neuves-Maisons cité par N. Marchesi in De l'influence de la crise sur le comportement des ouvriers sidérurgistes, Maîtrise, Nancy II, 1986.

logie ad hoc (1). L'existence d'une telle pensée, élaborée collectivement, est remarquable chez les fondeurs (2), chez qui elle s'exerce au contact d'un outil et d'une matière aux ressorts impénétrables : les évaluations de l'état du fourneau, appuyées sur l'observation de la fonte, fournissent la logique centrale d'un savoir quasi-systématique, logique dont l'anthropomorphisme et la sexualisation des situations viennent compléter l'argument par leurs métaphores. Si "une somme de connaissances acquises ne constitue point une culture" (3) il n'est pas surprenant que les fondeurs hésitent à troquer cette vision -après tout opérationnelle à leur niveau d'intervention- contre l'explication physico-chimique des phénomènes, dont ils ne dominent pas par un CAP les tenants et aboutissants, situés sur le terrain de la culture technicienne.

Sur d'autres fronts également, les valeurs de la place contredisent les visées techniciennes (cf annexe II). En matière de sécurité par exemple on sait bien qu'elles imposent des normes de substitution en place des consignes : après une "visite" particulièrement chargée en "remarques" (4) le contremaître Serjean note qu'"il ressort que mécanicien (Grazzi) et pilote (Felipi) ont confiance l'un dans l'autre, ils travaillent par routine en dehors de toutes règles élémentaires de sécurité". "Entre hommes", il est vrai, et d'autant plus entre hommes qui se connaissent et connaissent leur métier, l'allusion aux règles de sécurité n'est pas facile. Le chef d'équipe "est le mieux placé pour veiller à ce que l'esprit des gens reste sensibilisé sur le problème de la sécurité" (5) mais, formé à l'ancienne (en tout

1) "La science est fragmentaire et incomplète, elle n'avance que lentement et n'est jamais achevée ; la vie, elle, ne peut attendre. Des théories qui sont destinées à faire vivre, à faire agir (...) sont possibles si les exigences de la pratique poussent la pensée en avant, par delà ce que la science nous permet d'affirmer" E. Durkheim, Les formes élémentaires de la vie religieuse, PUF, p. 615.

2) cf F.X. Schweyer, op. cit.

3) P. Roqueplo, Penser la technique, Seuil, 1983. L'auteur rapporte dans le même ouvrage que les fondeurs de la Nippon Steel sont tous au niveau du baccalauréat, et que leur équipe ne comprend pas de cadre de maîtrise.

4) Entre autres "casque tenu à disposition sur locotracteur" (4/11/75) Service CF.

5) CR de réunion chefs d'équipes - encadrement - CF 22/6/64.

cas au début de la période), partie intégrante du groupe ouvrier et partie prenante de sa culture, il est difficile à convaincre (1) et s'avère un mauvais vecteur des valeurs techniciennes, inapte même à "-donner l'exemple. A ce sujet, le point est fait sur l'utilisation des articles de protection. Le chef d'équipe doit être le mieux protégé de son équipe. Sur 9 personnes présentes à la réunion, 4 seulement sont équipées de chaussures de sécurité. Les conclusions sont faciles à tirer ..." (2). Quant au chef à la trajectoire technicienne type, extérieur à la place, par exemple celui qui vient d'un autre service par promotion grâce à son "niveau" de connaissances, il aura bien du mal à se faire écouter, car "il ne sort pas de la gamelle (...) parce que normalement il faut que tu as travaillé là, que tu connais ... nous on a eu des chefs qui savaient pas descendre et même monter sur la machine. T'étais obligé d'arrêter ... et puis lui il me faisait l'école à moi, te dit qu'il faut descendre comme ça et qu'il faut descendre comme ça ..." (3).

En conclusion, il faut observer combien le fonctionnement de l'appareil de formation lui-même, pourtant émanation la plus essentielle de la culture technicienne, est marqué par la présence antagonique de la culture de la place. Certes, l'opposition de ces types culturels se *diffracte* et s'atténue par le filtre des formations : il y a des hommes comme M. Tardelli, petit-fils d'immigré italien, ouvrier au convertisseur, pour devenir contremaître au parachèvement après avoir buché le CAP d'aciériste en cours du soir (1960), et gagné des promotions en circulant de service en service : "je ne voulais pas rester dans la masse OS, je voulais améliorer ma vie" (4). Mais le contenu des formations (surtout internes) est le résultat d'un rapport de force attesté par des négociations : en 1971, le chef du service

- (1) Les ingénieurs des services Electrique et Centrales et Chaudières, réunis en février 1961, envisagent d'organiser des réunions de chefs d'équipes. Mais "le niveau d'instruction est bas et l'animateur a bien du mal à faire jaillir de l'auditoire quelques réflexions. Il faut pour l'instant faire un choix parmi les chefs d'équipe et ne réunir que ceux qui s'intéressent à ces réunions, bien roder ces causeries et y introduire de temps en temps les réfractaires".
- (2) Réunion citée p. 22.2.64
- (3) Interview de M. Barbacchione
- (4) Interview de M. Tardelli, contremaître à la SLV en 1982 (collection APEP)

transports de Rehon, amené par la pression organisée et les arguments de quatre chefs d'équipe -seuls responsables du service la nuit- à reconnaître leur droit à la classification des chefs de poste, suspend leur promotion à une formation complémentaire (200 heures) (1). Ce sont alors les formateurs qui essuient les plâtres de l'épreuve de force face à une culture de la place sûre de son fait, ou l'âge et l'expérience des stagiaires, d'autant moins désireux d'apprendre que le bien fondé de leur promotion est d'ores et déjà acquis : "à force de faire, le dernier trimestre, même le chef de service ne voulait plus que j'y aille" (1). Au-delà de cas qui peuvent passer pour particuliers, des concessions sont faites dans les exigences de formation : limites d'âge, pour tenir compte du "commandement naturel" (2), caractère non éliminatoire de l'écrit dans les examens imposés aux chefs pilotes du CF (3), recours aux visites de chantiers pour alléger les programmes théoriques des stages. D'autre part, il est un type de concession qui est imposé par le rapport de force particulier aux qualifications les plus basses : alors que, dans la logique technicienne de la carrière, la règle officielle d'accès au service CF est de "savoir lire, écrire et calculer" pour pouvoir être accrocheur (4), la pénurie de main d'oeuvre pour cet emploi oblige à composer couramment avec des niveaux de formation initiale inférieurs (5). De la sorte, sont introduites dans le service des personnes inévitablement laissées pour compte par le dispositif de gain de qualification par formation et examen : non seulement analphabètes immigrés, mais également français réfractaires à la scolarisation, très prévenus contre ce qu'ils appellent avec dégoût "l'école" (c'est-à-dire toute formation institutionnalisée). Nous avons évoqué tout à l'heure le cas de M. Barbacchione ; la fin de sa carrière illustre l'immobilité dans la place, à laquelle

- (1) Interview de M. Di Franco. Le cas évoqué ne semble pas isolé, l'appareil de formation, de dispositif de gestion des promotions suivant le choix de la hiérarchie, devient alors instrument d'enregistrement et de légitimation dans les règles de revendications ouvrières à la promotion.
- (2) Réunion des ingénieurs du service Travaux (2/5/61)
- (3) Réunion formation CF 7/7/60
- (4) En 1974, le CE adopte une motion favorable à l'alphabétisation. Réponse du service TM : "ceci ne nous concerne pas puisque nous n'embauchons en principe que des agents sachant lire et écrire" (!)
- (5) De 1959 à 1961, sur 88 accrocheurs embauchés à l'issue du stage initial, 28 ne remplissaient pas les conditions minimales officielles (32 %). De 1965 à 1974, ils sont 27 illettrés sur 160 embauchés (17 %), plus 28 autres qui n'écrivent que très difficilement (17,5 %)

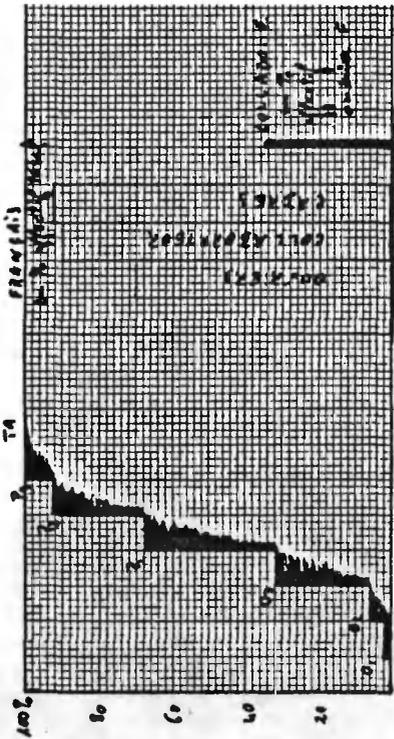
l'hégémonie du savoir formalisé condamne le personnel qui n'a pas reçu les bases scolaires nécessaires à son assimilation : "j'ai attrapé la sciatique, le docteur m'a dit "M. Barbacchione, il faut changer de place". Mais changer de place où, quand on sait pas lire et écrire : tu vas faire le balayeur des routes ... alors j'ai dit "moi je garde ma place". Quand je tombais malade, que j'arrivais plus, j'arrêtais le travail un mois, deux mois, trois mois. Mais j'ai gardé ma place jusqu'au dernier jour". Le savoir qui a ses points de repère dans le corps risque un jour de se payer du prix de la souffrance. Mais conflits collectifs, absentéisme, et plus encore le turn over intolérable de cette catégorie de salariés (cf annexe 1) contraignent la direction de service à composer avec l'ancienneté et la connaissance empirique du travail en tant que critères pertinents de promotion ouvrant droit à une "carrière" minimale pour le personnel peu qualifié au sein de l'organigramme des transports : passage quasiment automatique aux fonctions de premier accrocheur, d'accrocheur-pilote, ou de chef de train, les examens d'accès à ces deux dernières qualifications prenant du coup un caractère formel. Sur 80 accrocheurs recensés dans un fichier du service en 1980, 20 sont illettrés et 12 autres manient l'écrit avec de grandes difficultés. L'âge de cette population en marge des conditions "normales" de promotion est certes plus élevé que celui des autres accrocheurs (40 ans, contre 31 ans et trois mois), sans doute parce qu'il s'agit en totalité d'immigrés, mais leur ancienneté dans le service est sensiblement égale (5 ans et 2 mois contre 4 ans et huit mois) (1). Au-delà de la fonction d'accrocheur pilote faisant fonction de chef de train, à laquelle aboutiront les plus stables d'entre eux, ces hommes peuvent même espérer l'échappatoire rarissime de certains postes d'aiguilleurs (en 1980, 3 aiguilleurs sur 25 sont illettrés ou écrivent très difficilement, et ce malgré l'examen obligatoire et la définition officielle des qualités requises pour la fonction) voir l'accession au poste suprême de chef pilote, puisque 4 de ceux-ci sur 21 sont en 1980 illettrés ou quasiment, ayant conquis leur classification sur la base des qualités propres à la culture de la place. "Ne sait pas écrire mais connaît le métier" doit admettre le moniteur qui accorde l'examen à l'un

(1) Ce qui tendrait à prouver que l'embauche de ce personnel en deçà des conditions minimales officielles est isomorphe à l'embauche globale

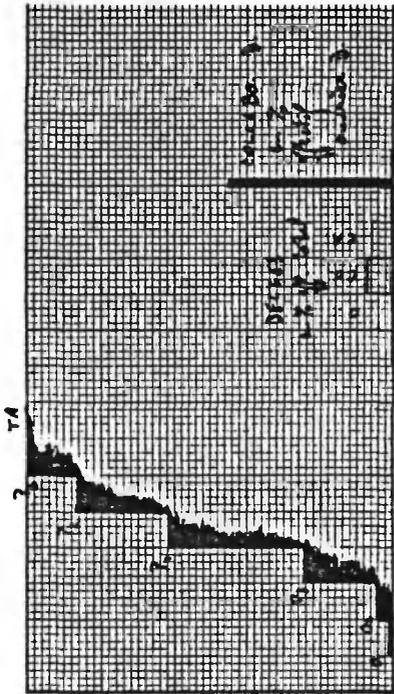
d'eux, à sa deuxième tentative. Au contraire des accrocheurs, ces quatre chefs pilotes sont en moyenne de même âge que leurs collègues (49 ans contre 46 ans et 3 mois), mais ils ont attendu plus longtemps pour gagner leurs galons (12 ans dans le service, contre 8 ans et 9 mois). Ils parviennent là à l'ultime horizon de promotion pour ceux qui ne peuvent s'y hisser à partir des connaissances de la place : au-dessus, le casier où sont rangées les 26 fiches des agents de maîtrise sont vides d'illettrés, même si on y trouve encore en 1980 mention de 4 agents qui ne possèdent ni CAP ni CEP, l'ancienneté moyenne y est inférieure à celle des chefs pilotes (18 ans et 7 mois contre 22 ans et trois mois). Sans surprise les français constituent 81 % de l'effectif des agents de maîtrise, 43 % des chefs pilotes, et 27,5 % des accrocheurs. Les proportions de maghrébins sont inverses : 0 % des agents de maîtrise, 9,5 % des chefs pilotes, 50 % des accrocheurs.

#### Perspective

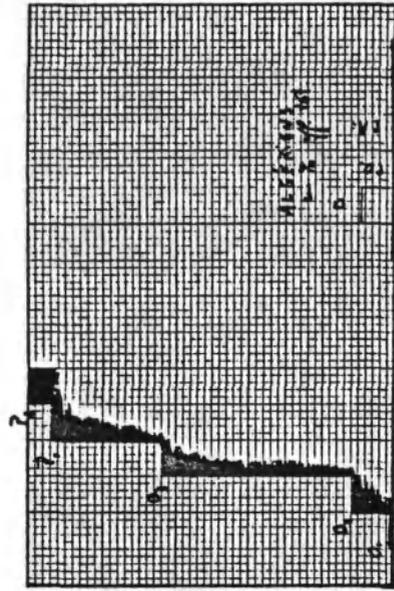
Vue sous cet angle, l'offensive technicienne des années 60 montre donc les limites qu'on n'avait pas perçues en prenant au pied de la lettre ses propres productions, notes de services ou programmes de formation. La culture qui la soutient et les normes qu'elle tente d'imposer paraissent non seulement vouées à des compromis dans la pratique, mais dans la logique de ces compromis, la part, réduite mais effective, qui est abandonnée à la culture de la place et à ses valeurs semble imposer une rupture qui n'est plus que formalisée -elle n'existe que par les lacunes du texte. Cette formalisation croissante en tant que rupture correspond à la partition des forces de travail que nous avons décrite, réalisée sur des bases socio-culturelles par l'opposition de deux cultures dans le "durcissement" de l'une d'elles. Ce qui n'est pas sans évoquer le phénomène général de "segmentation" de la main d'oeuvre. L'espèce de segmentation interne qui peut donc se donner comme résultat ultime de la main mise technicienne sur les savoirs de production est d'ailleurs en passe d'externaliser ses conséquences avec la crise de la sidérurgie et plus précisément aujourd'hui avec les Congés Formation Conversion, alors qu'est rejetée vers "l'école", à laquelle elle est précisément réfractaire, puis vers le marché du travail, une population qui avait été embauchée dans



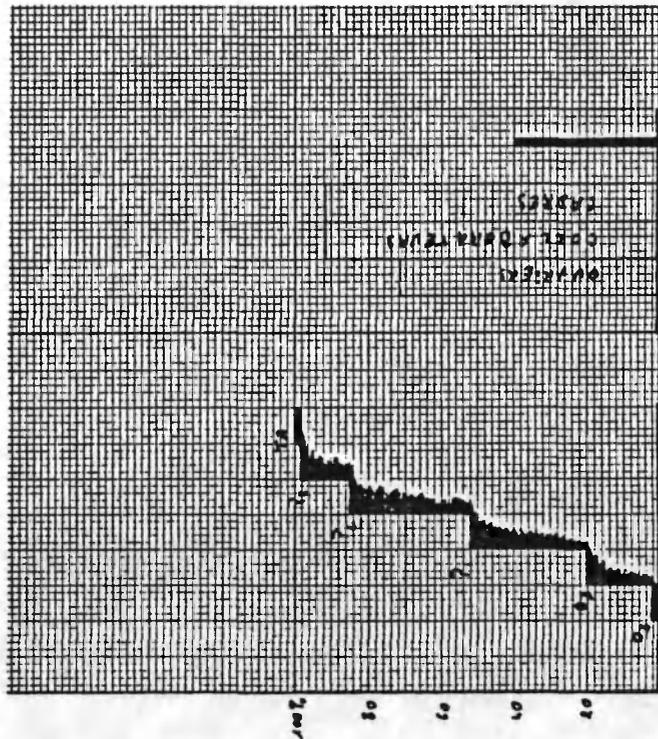
FRANCAIS 1980



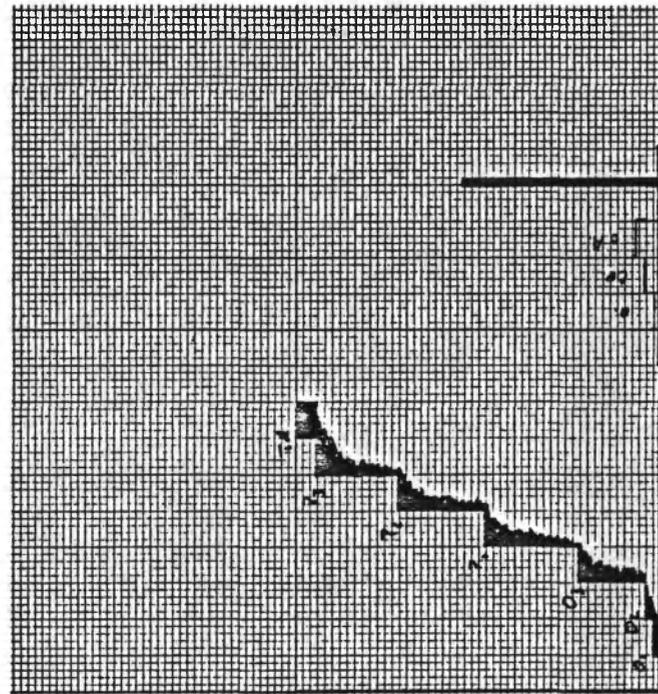
BELGES 1980



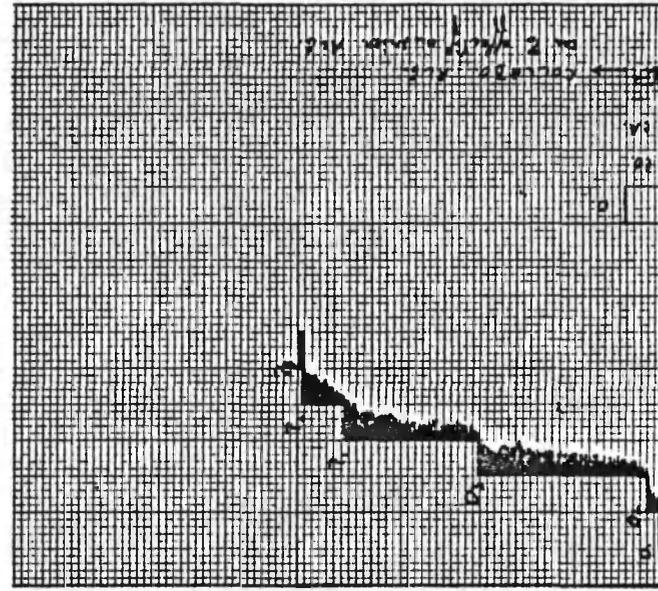
ALGERIENS 1980



FRANCAIS 1985



BELGES 1985



ALGERIENS 1985

STRUCTURES COMPAREES DES EFFECTIFS OUVRIERS PAR NATIONALITE (SOURCE IIRL)

un tout autre contexte. Pour ceux, trop dépendants de la culture de la place, qui hésitent à choisir la "capitalisation", naufragés entre les naufragés, le tri effectué par le nouveau dispositif d'orientation-formation prend figure d'un regroupement par exclusion de toutes les filières possibles. Inadaptés, une nouvelle fois classés hors normes, privés maintenant de la seule valorisation qu'ils aient envisagée, ils se retrouvent pendant un temps confiés aux bons soins d'une cellule spéciale de l' AFPA installée à Cutry, qui ne leur dispense "ni une formation ni une adaptation, mais une éducation" (1), compte tenu du rejet fondamental de "l' école", et d'une scolarité initiale indigente. Une statistique établie sur 40 ans permet de repérer les grandes caractéristiques de cette population, qui ne sera pas sans rappeler la population des accrocheurs précédemment décrite ; la relation est d'ailleurs directe puisque le service des transports arrive de loin en tête parmi les services d'origine des stagiaires (11 sur 40) alors même qu'il n'a pas été autant touché par les C.F.C. que des services totalement arrêtés, comme le train feuillard ou la cokerie. Trois stagiaires sur 4 sont des OS (28 sur 40) ; deux sur trois sont étrangers (44 sur 66) ; un sur deux est incapable de se débrouiller seul à l'écrit (17 sur 40, dont 6 analphabètes totaux) ; et ce pour une moyenne d'âge supérieure à 39 ans ; quant à l'ancienneté moyenne de ce personnel (17 ans), elle situe son arrivée à l'usine précisément dans le moment charnière du renforcement de l'institutionnalisation technique du savoir. Et la marginalisation qui se soutenait alors de l'ancrage dans la place débouche aujourd'hui sur l'impasse. Sur 85 stagiaires passés par Cutry en un an, 10 seulement ont trouvé une issue d'emploi hors sidérurgie (sans que la stabilité à terme de cet emploi soit connue) ; 12 autres après des délais variables se sont tournés vers la capitalisation, assortie du retour au pays pour 9 étrangers illettrés. Pour ceux qui restent, quelle solution ? Des organismes privés tentent de trouver pour ces travailleurs la place autour de laquelle se reconstruirait le plus sûrement un nouveau savoir propre sans grand succès à notre connaissance.

(1) Entrevue avec les formateurs AFPA Cutry. Nov. 86.

CLASSIFICATIONS, REVENDICATIONS ET SAVOIRS  
=====Le glissement des classifications

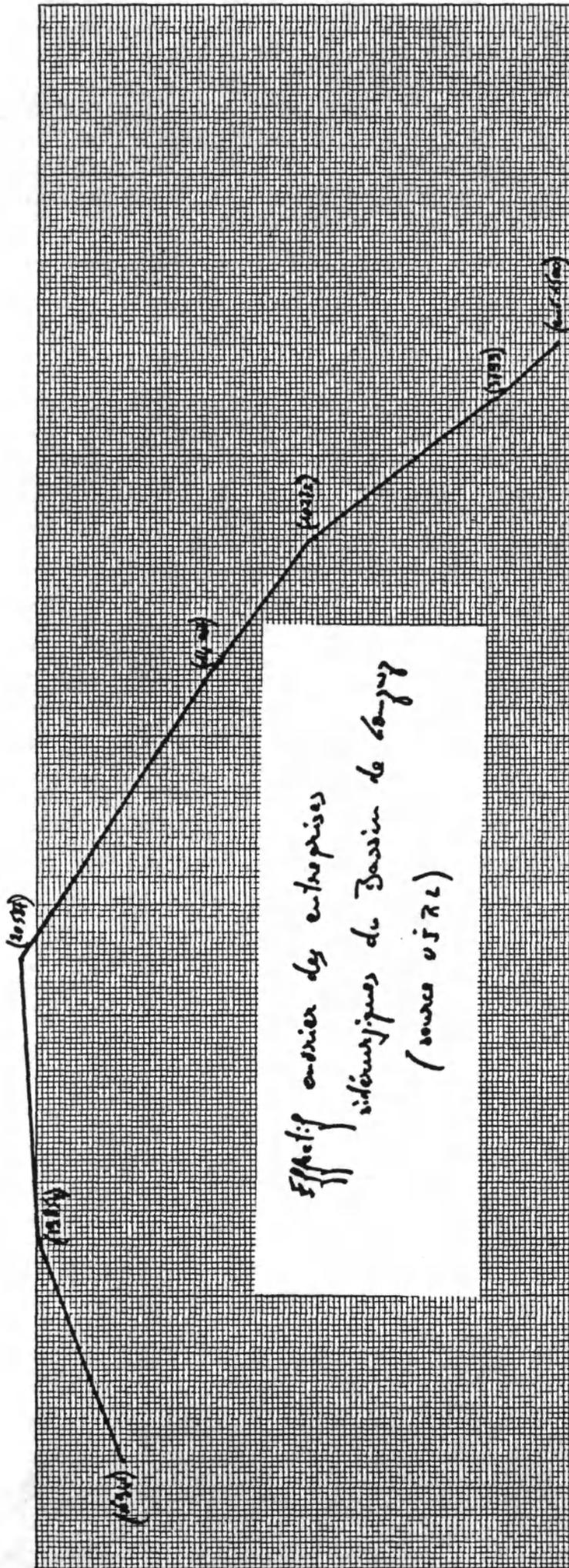
Le premier fait significatif qui ressort du domaine des classifications des salariés de la sidérurgie est une tendance lourde à l'évolution positive, qui embrasse tous les niveaux : disparition des catégories de manoeuvres, diminution du nombre des OS, accroissement de celui des OP, création de catégories supplémentaires assurant une classification supérieure aux spécialisés (OS 2 en 1969, puis OS3) et aux professionnels (TA, "techniciens d'atelier", en 1979), enfin développement du nombre des collaborateurs, et des cadres.

Observée dans son développement général, cette évolution à l'aspect d'une vague qui fait passer points moyens et modaux de classification ouvrière du niveau SI en 1948 au niveau PI en 1985 (I), ne laissant en arrière du mouvement que quelques catégories, comme le personnel de service (femmes de ménage, garde-vestiaires, etc)... depuis 1980 le nombre de femmes OSI est supérieur à celui des hommes : observation à la marge, mais qui donne à réfléchir, au sein d'effectifs masculins à la quasi unanimité, alors que le souvenir des "forçats", des "bagnards" du feu et de la poussière travaille encore fortement la sidérurgie imaginaire. Les oublié(e)s occupent c'est un fait des postes "à part", c'est-à-dire des fonctions aux enjeux faibles : longtemps celles-ci ont été réservées aux handicapés ou vieilliss avant l'âge, ou encore aux veuves de sidérurgistes, personnel auquel l'attitude paternaliste traditionnelle est de jeter un SMIC avec la mine des bonnes oeuvres.

Du reste, même en en restant à ces observations marginales d'un mouvement à la fois massif et multiple, le glissement des classifications en sidérurgie se donne pour ce qu'il est :

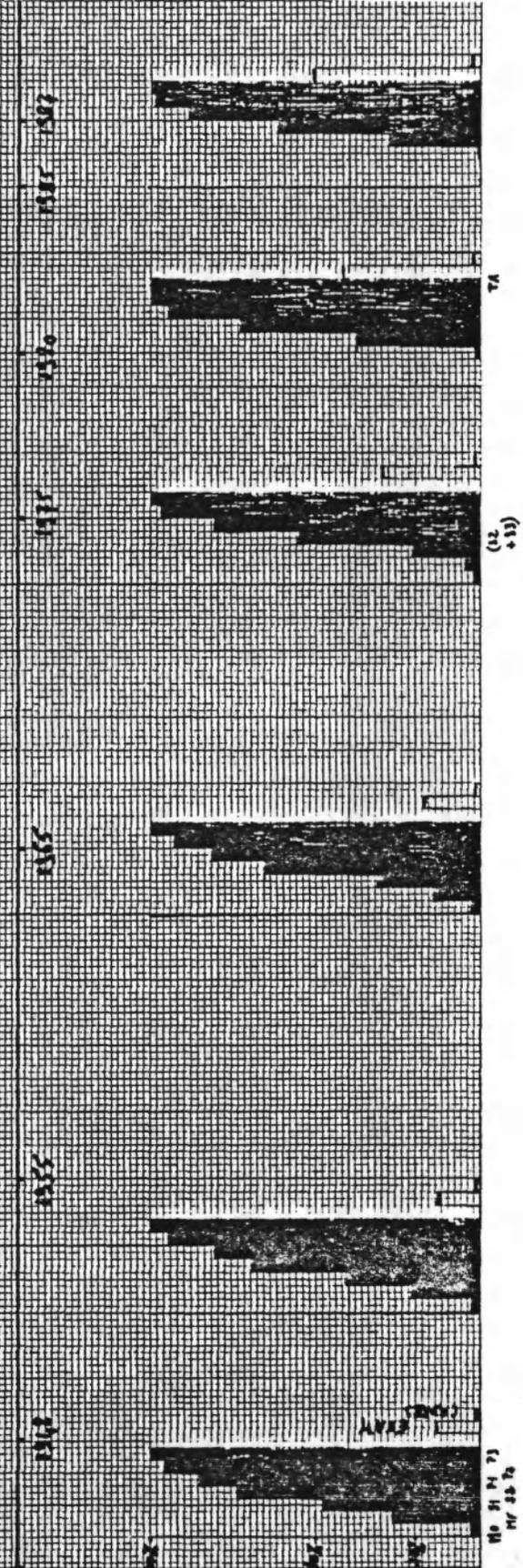
- mirage statistique à certains égards : car si les OS sont si peu

1) sans doute le mouvement serait-il plus marqué si on pouvait prendre en compte l'intégration des certaines qualifications à l'effectif ETAM.



Effectif ouvrier des entreprises  
indépendantes du Bassin de Compiègne  
(source UJRL)

Structure de l'effectif ouvrier par qualifications, aux mêmes dates. (à droite les colonnes ETAY et CADRES sont données en % de l'effectif ouvrier)



10 21 21 71  
17 25 70

nombreux dans la sidérurgie, c'est qu'ils sont parfois, bien que présents sur les chantiers, comptabilisés chez les sous-traitants. C'est le cas d'ICE précisément dans le domaine de l'entretien ménager, et de nombreux autres "marchands d'hommes", particulièrement pour les transports, manutentions, pros nettoyeurs. L'augmentation moyenne de l'ancienneté du personnel, effet de la crise, joue également dans le même de gauchissement de l'image statistique.

- mesure contestable de la qualification, et plus encore du savoir ouvrier, car l'étalon formé par la grille de classification est malléable, enjeu central dans les innombrables luttes menées par les syndicats des "trente glorieuses", qui imposent aux directions de services et d'entreprises une suite continue de revendications à l'amélioration salariale, un "grignotage" pour lequel la demande de passage à la classification supérieure est une des modalités privilégiées. Même s'il se définit par revendications catégorielles, il s'agit d'un phénomène collectif global, chaque gain sectoriel entraînant par bruits d'ateliers et orchestration syndicale la mobilisation d'autres groupes qui ne veulent pas décrocher du mouvement. Il s'ensuit un jeu de fines politiques dans lequel l'entreprise tente bon an mal an de céder le moins possible en imposant la logique bureaucratique d'un système d'évaluation quantifiée, individualisant un grand nombre de postes par études et calculs, marqués d'occultisme. Ce système atteindrait-il les plus grandes sophistications techniques, sans doute ne saurait-il pas faire oublier que des rapports de forces en décident. Ceux-ci ne sont-ils pas liés à une valorisation du travail raisonnée par capacités de mobilisation et de négociation, donc finalement appuyée sur la valeur que chacun - acteur individuel ou collectif - est en mesure d'argumenter, revendiquer pour sa fonction et sa place dans un collectif de référence plus large ? Ainsi, pour reprendre le même exemple, si les femmes d'ICE ont tant de difficultés à s'organiser, est-ce fatalité inhérente à leur nature féminine (comme on l'entend parfois dire y compris dans les milieux syndicalistes) ou parce que leur savoir professionnel est de toute façon non valorisable : doté dès l'origine d'une faible valeur marchande, et tenu à l'écart de tous les

échanges et changements stratégiques pour la production.

Quelques cas précis de mouvement, catégoriels, glanés dans les cahiers de revendications du service TM d'Usinor Longwy entre 69 et 75 nous permettant d'enquêter sur les mécanismes de valorisation par voie de mobilisation, et d'en chercher les rapports avec les savoirs de production investis. Micro-événements, certes, que ceux que nous permettront d'apercevoir six petites années de négociations au niveau d'un seul service (environ un millier de questions-réponses), mais c'est seulement à ce niveau que l'on pourra juger des fondements des argumentations en les mettant en relation avec des places bien définies dans le procès de travail.

Les arguments échangés :

Les cahiers de revendications ne nous en donnent bien sûr qu'une vision parcellaire. On y sent qu'un monde vivant nous échappe, dont reste une littérature sèche et répétitive où les développements sont rares ; surtout ils sont empreints du travail de traduction des intermédiaires syndicaux et hiérarchiques, qui placent l'échange, inévitablement, sur le terrain du droit (au sens large). Des événements conventionnels extérieurs au service entrent donc fréquemment en compte ; mais ces considérations qui se donnent pour décisives ne doivent pas nous leurrer : on se trouve ici indiscutablement sur le terrain de l'organisation-entreprise, qui dispose, tentant de manoeuvrer au mieux, compte tenu des capacités de mobilisation qui lui sont opposées et des anticipations qu'elle peut en faire.

Depuis septembre 1969, les chefs d'équipe P3 revendiquent le passage en mensuels ETAL. Imperturbablement, on leur répond que leur travail "est très différent d'un secteur à l'autre", et qu'il faut donc recourir à des études de postes. C'est bien là l'argument mesure -il revient sans cesse- de la réponse organisationnelle aux revendications catégorielles : il intègre les deux justifications centrales de la hiérarchie des classifications par la raison technicienne, que sont évaluation homogène et individualisation. Cependant, les chefs pilotes reviennent à la charge, informés par les syndicats, et ayant constaté la promotion de leurs collègues P3 d'entretien, ils sont

si forts de leur droit qu'ils convainquent le chef de service de plaider leur cause auprès de la direction du personnel. Celui-ci développe le motif essentiel de revendication dans une note "personnelle" à la direction (17/2/70) : "la fonction et la responsabilité de commandement de ce personnel répondent exactement à celles prévues à l'article 3 de la proposition Assimilor du 20 janvier concernant l'admission des P3 chefs d'équipe dans l'avenant ETAM". Et il poursuit, témoignant dans le sens de la demande formulée, rappelant que "par sa formation, ce personnel a une influence non négligeable dans les résultats" obtenus en matière de sécurité, que "ce personnel, dans son comportement, a toujours été fidèle aux instructions (...) même dans les périodes particulièrement difficiles et "assure systématiquement le remplacement des contremaîtres d'exploitation". Savoir élevé, donc, et à bon rendement, mais les chefs pilotes P3 n'obtiendront pas satisfaction : ils ont mal lu (!) la convention Assimilor, qui ne s'adressait qu'aux P3 ayant des professionnels sous leurs ordres. Et la direction n'en démord pas, malgré leurs bons et loyaux services. Façon de rappeler que le secteur TM est sous-qualifié et que le chef d'équipe type fabrication n'a pas les compétences de son équivalent de l'entretien. Autant le savoir de chaque catégorie ne vaut-il ainsi que relativement au savoir plus collectif dans lequel il s'insère, autant les acquis de chaque secteur doivent-ils être parfaitement isolés, canalisés, justifiés dans des critères techniques : toute évolution recèle des risques de contagion et donne lieu à des manoeuvres complexes de prévention. En juin 1966 par exemple, lorsque les équipes de transport des hauts-fourneaux sont rattachées au service TM, l'étude de poste qui leur est consacrée conclut que, une prime de 37 "millièmes" (sic) ayant été acquise dans leur précédent service par les mécaniciens, "il a été reconnu préférable de (la) laisser à ces ouvriers "à titre personnel" plutôt que de créer un deuxième coefficient de fonction qui serait certainement réclamé prochainement par tous les mécaniciens du TM".

Dans cette stratégie de particularisation, la référence à une mesure cellulaire des savoirs a également sa part. Ainsi lorsque en 1973 la classification PI est acquise aux mécaniciens et pilotes (I) il

) on exhume alors une étude de poste de la Chambre Syndicale de la sidérurgie, qui prescrivait cette classification, en ... 1964/64 !

est recommandé au service de "sélectionner de façon raisonnée les postes susceptibles de promotion" et d'établir des "modalités de promotion" des individus qui correspondent au modèle de la formation interne : par "examens de contrôle des connaissances", "ancienneté minimale", "polyvalence (sur différents engins et secteurs) démontrée par examen" (note "confidentielle" d'avril 1973).

Les salariés de leur côté font valoir des arguments dont les nuances reflètent l'identité propre de chaque catégorie professionnelle.

Les aiguilleurs et basculeurs (OS2P, visant la catégorie PI) s'appuient sur une énumération de leurs tâches qui n'est pas sans s'apparenter aux études de postes ("Est-ce qu'une étude de poste a été faite ? Si oui le rapport les a peut-être classés au-dessus de PI", s'inquiète le délégué CFDT en mars 1973). Ils insistent particulièrement sur l'aspect administratif du travail, sur les "responsabilités" ainsi assumées, et concluent "les relevés, pesage, numérotage, répartitions, expédition, etc... permettent au Service de détenir les informations nécessaires pour livraisons, déchargements, etc...: ces travailleurs sont bien l'un des rouages essentiels de l'organisation à TM, faute de quoi c'est tout le système établi qui s'écroule

Les dispatchers en lutte pour le passage mensuels I85, s'adressent personnellement par lettre au chef de service : "notre dévouement professionnel et collaborateur n'a pas été récompensé" écrivent-ils en octobre 1973. Avec la nouvelle structuration du dispatching, "notre collaboration sera encore plus efficace pour seconder l'encadrement qui nous entoure par notre expérience du métier. L'entrevue que nous demandons aujourd'hui est précisément pour que cette collaboration constante et directe se concrétise par une réalité, c'est-à-dire nous demandons de passer collaborateur à part entière dans notre société d'Usinor".

Il semble bien qu'une telle valorisation du "métier" et des différentes compétences qui s'y investissent soit propre à ces catégories aux faibles effectifs et aux activités sédentaires, manipulant un flux d'informations plus que de matières, et fortement impliquées dans l'élaboration du savoir technicien qui permet de conduire le

service depuis le plus haut niveau. "Les travailleurs constatent le décalage qui existe entre les responsabilités qu'ils ont à assumer chaque jour quelle que soit leur fonction. Ce décalage est d'autant plus grand que leur responsabilité est plus élevée. (1) Par contre, leur classification est nettement sous-classée" (sic) (CFDT le 23.3.73).

Il en est différemment pour le personnel des équipages (pilotes, accrocheurs, mécaniciens) : chez eux, pas de dissertations sur le rôle tenu dans le service, sinon pour rappeler qu'ils en sont "les parents pauvres" (CGT I5/II/1971). Ils n'évoquent pas leur travail sous l'aspect de la compétence acquise ; rarement ils font appel à des jugements qualitatifs (les plus proches des catégories du savoir et de la qualification) et c'est alors pour insister sur la dureté des conditions (2). Lorsque ce personnel réclame un gain en classification, les arguments soulevés en priorité sont typiques d'une mesure quantitative du travail, même lorsque s'y mêlent les notions de sécurité ou de responsabilité : c'est la charge de travail qui est augmentée par tel aménagement, ou le rythme qui se ressent d'une organisation inadaptée ; surtout la question des "équipages incomplets" en est le leit-motiv dans la période étudiée.

mais bien sûr, quel que soit l'argumentaire, les études de postes "en cours", ou "récentes", constituent avec l'attribution de primes exceptionnelles une réponse ad hoc pour la hiérarchie, qui campe sur ses positions : "les études de postes du service ont été faites et régulièrement reprises dès lors qu'une modification d'activité intervenait. Tous les critères développés (dans le cahier de revendications) ont été retenus par les techniciens qui ont procédé aux études" (Février 1973).

Le décalage des situations :

Aussi peut-on difficilement imaginer d'autre aboutissement à ce dialogue de sourds que l'épreuve de force. Les conflits sont particu-

- 1) Souligné par nous.
- 2) exception caractéristique lorsque la radio est introduite et généralisée, les introduisant ainsi dans la sphère du savoir technicien.

service depuis le plus haut niveau. "Les travailleurs constatent le décalage qui existe entre les responsabilités qu'ils ont à assumer chaque jour quelle que soit leur fonction. Ce décalage est d'autant plus grand que leur responsabilité est plus élevée. (I) Par contre, leur classification est nettement sous-classée" (sic) (CFDT le 23.3.73).

Il en est différemment pour le personnel des équipages (pilotes, accrocheurs, mécaniciens) : chez eux, pas de dissertations sur le rôle tenu dans le service, sinon pour rappeler qu'ils en sont "les parents pauvres" (CGT I5/II/I97I). Ils n'évoquent pas leur travail sous l'aspect de la compétence acquise ; rarement ils font appel à des jugements qualitatifs (les plus proches des catégories du savoir et de la qualification) et c'est alors pour insister sur la dureté des conditions (2). Lorsque ce personnel réclame un gain en classification, les arguments soulevés en priorité sont typiques d'une mesure quantitative du travail, même lorsque s'y mêlent les notions de sécurité ou de responsabilité : c'est la charge de travail qui est augmentée par tel aménagement, ou le rythme qui se ressent d'une organisation inadaptée ; surtout la question des "équipages incomplets" en est le leit-motiv dans la période étudiée.

mais bien sûr, quel que soit l'argumentaire, les études de postes "en cours", ou "récentes", constituent avec l'attribution de primes exceptionnelles une réponse ad hoc pour la hiérarchie, qui campe sur ses positions : "les études de postes du service ont été faites et régulièrement reprises dès lors qu'une modification d'activité intervenait. Tous les critères développés (dans le cahier de revendications) ont été retenus par les techniciens qui ont procédé aux études" (Février 1973).

Le déblocage des situations :

Aussi peut-on difficilement imaginer d'autre aboutissement à ce dialogue de sourds que l'épreuve de force. Les conflits sont particu-

- 1) Souligné par nous.
- 2) exception caractéristique lorsque la radio est introduite et généralisée, les introduisant ainsi dans la sphère du savoir technicien.

lièrement nombreux dans ce service, où les grèves prennent la forme de la "marche à la sécurité". En 1964, la "Commission de la productivité" formée par la Chambre de la sidérurgie consacre ses travaux à la réforme du décret réglementant la sécurité des chemins de fer (qui datait de 1915). Les limites de vitesse imposées, alors très faibles (10 km/h sur les voies secondaires, pilotage à pied devant les rames sur les voies de service) paralysaient les usines sans recours. Le nouveau décret adopté en 1965 (30 km/h sur voies principales, 20 km/h sur voies secondaires, 6 km/h sur voies de service) se présente officiellement comme la "modernisation" des règlements "techniquement dépassés" (I). Officieusement, il s'agit évidemment de rendre l'argument de la sécurité "inoffensif ou moins gênant" (I) dans son usage revendicatif, dans le temps même où ce même argument est allégué par la hiérarchie pour renforcer le contrôle du travail ouvrier

Toujours apparentés à la phase du conflit, deux types d'issue aux revendications sur la classification se révèlent dans la période étudiée. Entre 1969 et 1975 en effet, les avancées notables en classification des fonctions du TM se concentrent en grappe autour de deux dates :

- Mars 1970. En tant que règlement d'un conflit. Les mécaniciens et les accrocheurs-pilotes forment la pièce maîtresse d'une grève "thrombose" (2) qui ralentit le service pendant une quinzaine de jours. A l'issue de ce mouvement, ils obtiennent la classification OS2P (ils réclamaient l'accession au niveau PI), et des règles garantissant le rythme de promotion des accrocheurs (S1 et S2) sont édictées pour la première fois. Les autres catégories ouvrières n'obtiennent quasiment rien.

(I) rapport de la "Commission de la productivité" 17/7/64 .

(2) d'après une information non vérifiée, c'est en marchant aux anciennes normes de sécurité sur les vieilles locomotives que les mécaniciens contrecarrent les effets du décret de 1965, et la mobilisation de la maîtrise aux commandes des locotracteurs.

+ +

- Avril 1973. En tant qu'anticipation par la direction de service d'un conflit en germe. Les mécaniciens et accrocheurs pilotes accèdent à la classification 7I, les chefs pilotes P3 gagnant du coup leur mensualisation (2IC). De nouvelles garanties sur un rythme plus rapide de passage de 6I à 62 sont accordées aux accrocheurs, ainsi qu'une régulation en faveur des plus anciens pour l'accès aux postes en feux continus, plus rémunérateurs. Les aiguilleurs et basculeurs accèdent au minimum OS2P. De plus, la situation des dispatchers est en cours de révision : ces agents passeront mensuels I85 à partir du mois d'octobre 1973.

Cette profonde réorganisation des classifications se donne comme une remise à jour, rendue nécessaire par les accords passés à une échelle plus vaste pour la qualification PI des machinistes. C'est ainsi du moins que le chef de service TM présente les faits aux représentants du personnel (I3/4/73). C'est qu'un problème chronique se pose au service : la gestion du personnel accrocheur, le moins qualifié du service (I). Avec la stabilisation générale de la main d'oeuvre et l'instauration d'examens, les accrocheurs voient en effet leurs chances de promotion s'amenuiser, ce qui enlève beaucoup de son attrait antérieur au poste (voir l'itinéraire de M. Barbacchione). De plus, ils peuvent espérer ailleurs meilleure paye à court terme (voir p. précédente). Aussi leur absentéisme (16 % en moyenne en 1972) se développe, ainsi que leur turn over, ce qui généralise le marche "à équipages incomplets", question complexe qui est un objet de tension entre la direction de service et le personnel roulant. Des primes spéciales sont allouées, mais un tel phénomène entretient un foyer de revendication, d'autant plus que les normes admises à l'appellation d'"équipage incomplet" ne sont pas les mêmes entre les deux établissements voisins de Senelle et Mont St Martin, tous deux formant un seul service TM Lorraine Escaut. Ici aussi la définition de "dysfonctionnement" dans les relations humaines, en termes techniques, doit se résoudre par la règle d'homogénéité des principes. La seule issue qu'entrevoit le chef de service est de faire coïncider une nouvelle revalorisation de la fonction d'accrocheur avec la

(1) pour lequel on a déjà vu que les normes d'embauche ne pouvaient pas être respectées

(2) voir encart ci-joint.

LE PERSONNEL ACCROCHEUR

Dans toute la période étudiée, la question des "équipages incomplets" est l'objet d'un débat entre les organisations syndicales et la direction de service, les premières soupçonnant la seconde de freiner l'embauche afin de faire admettre partout la marche à deux accrocheurs, en vigueur à Mont St Martin, au lieu de la marche à trois accrocheurs, en vigueur à Senelle, suivant une disparité qui datait d'avant la formation de Lorraine Escaut. C'est bien ce qu'obtiendra finalement le chef de service en suivant la tactique que nous rapportons, mais il semble qu'en l'occurrence il ait saisi l'opportunité de difficultés de recrutement qui étaient réelles. En témoigne un document postérieur aux faits (2I/I/74) dans lequel le directeur du personnel insiste sur le turn over anormal des accrocheurs : sur 32 embauchés en 1973, 20 ont démissionné dans les 5 mois. Puis il explique que l'accrocheur nouvel embauché "travaille à horaire discontinu 44 heures par semaine, et bien que classé OSI, perçoit mensuellement une rémunération inférieure de l'ordre de 24 % à celle perçue par son coréligionnaire manoeuvre de l'Acierie travaillant à horaire continu 42 heures par semaine. Nous estimons que c'est l'unique raison qui motive ces nombreuses démissions".

révision du concept "d'équipages incomplets", bien sûr au bénéfice de l'économie. Mais de telles mesures entraîneraient fatalement des revendications pour une révision complète des classifications dans les équipages. Aussi "aucune décision ne peut être prise sans que les risques soient pesés et acceptés" ("confidentiel" I5/I0/70).

L'occasion favorable se présente au printemps 1973, alors que le contexte social troublé dans tout le bassin et de nombreuses réclamations déposées par les délégués du service font penser à l'éclatement imminent d'un conflit. L'intelligence du chef de service est d'anticiper le mouvement, de le prendre de court en faisant des propositions qui satisfont les revendications au gain de classification déposées par la plupart des catégories ouvrières du service, et de canaliser la négociation vers ses fins en obtenant -prestidigitation ou donnant-donnant ?- la paix sociale sur la question du nombre d'accrocheurs par équipage.

Pour conclure :

On voit donc que les considérations sur le savoir ouvrier n'entrent que très indirectement et inégalement en cause dans la qualification reconnue par classification. Certes, elles apparaissent à certains moments des argumentations, mais comme un motif parmi d'autres, généralement plus fréquent chez les plus formés (dispatchers, aiguilleurs, chefs-pilotes) pour qui le savoir prend la figure de la manipulation d'information -qui suppose accès et même création de connaissances nécessaires à la marche du service- d'une part, de la responsabilité -qui suppose compétence appropriée- de l'autre. Mais dans le cadre étudié, ce sont en fait les catégories ouvrières qui font le moins référence aux connaissances investies dans leur travail qui ont obtenu le plus, entraînant même l'évolution des autres. On peut voir là une manière de reconnaissance implicite du savoir pratique -celui qui permet par exemple de rouler au-dessus des limites de sécurité- alors que le savoir plus formalisé est renvoyé à la démarche de promotion individuelle par la formation. Savoir trop inégalement partagé, dont la gestion est monopolisée par des

dispositifs aux mains de la hiérarchie, il n'est qu'un piètre objet d'échange et de pression en situation de négociation collective, car il semble qu'y faire allusion ce soit déjà tomber dans la logique purement technicienne de définition des classifications, terrain de l'adversaire, réglementé par examens et études de postes. Lorsque les délégués tentent de s'appuyer sur les changements dans l'organisation technique du service (mise en place du PC, usage généralisé de la radio), intervenus quelques mois après les événements de 1973, pour obtenir une "compensation horaire de 0,50 F", il leur est répondu que "la responsabilité de l'accrocheur-pilote n'est pas accrue puisque son rôle est de rendre compte et non de décider" (II/3/84).

SAVOIRS ET PRIMES DE SUGGESTIONS  
=====

En tant que manière douce d'extorsion du savoir de la place pour son utilisation au bénéfice de l'entreprise -dominée par les normes techniciennes- le fonctionnement des primes de suggestions (I) dans ses limites et ses ratés, met en lumière l'opposition des deux univers de référence des savoirs (place-technique).

D'emblée, il faut enregistrer les réserves formulées par les ouvriers à l'égard des primes : le sentiment négatif s'exprime sous la forme du récit, réel ou fantasmé, de la suggestion lancée sans suite donnée voire réalisée par l'encadrement sans distribution de prime d'attitude de certains dirigeants de services, considérant que "ça rentre dans le cadre du travail" (2) est effectivement de nature à motiver des suspicions sur le comportement exact des agents de maîtrise et des techniciens confrontés à une idée qui est, par nature, de leur ressort, quand "c'est pas eux qui l'ont trouvé, hé, hé" (3). "Les échelons intermédiaires -en particulier les techniciens- sont en quelque sorte les dépositaires officiels et reconnus du savoir technique et ils tendent naturellement à nier les contributions techniques originales venant des travailleurs d'exécution" notent C. le Bas et C. Mercier (4). Les ouvriers interviewés vont plus loin : "c'est les autocrates qui s'accaparent ça pour s'attribuer les inventions (...) (ou carrément) pour toucher la prime" (5). Ce risque semble

- 1) Nous disposons pour cette petite enquête d'archives concernant les suggestions à Mont St Martin entre 1946 et 1962 (notes du service CF, de la direction et des commissions compétentes, mais surtout propositions ouvrières et suites données). De plus, nous avons consulté la documentation disponible sur le système en vigueur de 1981 à 1986.
- 2) Interview de M. Vallet, responsable du système des suggestions à Unimetal Longwy
- 3) Interview de Michel Yves Pontonnier
- 4) "le savoir-faire et l'innovation. Une problématique du système industriel" Formation et emploi, n°8. Oct-déc. 84
- 5) Interview retraitée à Neuves Maisons par W. Marchesi, op. cit.

clair dès le départ aux promoteurs du système des suggestions, qui s'entourent de multiples précautions pour l'écartier. Ce souci s'illustre dans la "boîte à idées", qui symbolise à la fois le secret et le contact direct avec l'échelon hiérarchique supérieur ; aujourd'hui, les boîtes ont disparu, elles s'étaient vite avérées peu motivantes et inadaptées aux situations réelles - l'expression de la suggestion suppose souvent l'intervention d'intermédiaires au moins pour sa formulation écrite - mais l'auteur peut demander directement l'aide du technicien responsable des suggestions au plan de l'entreprise, et garder l'anonymat s'il le désire tout au long de l'élaboration et de la mise à l'essai, puis dans la présentation devant les commissions d'attribution des primes ; ajoutons que ces commissions comptent en principe dans leurs membres des représentants choisis par les syndicats. Cependant, aussi élaboré soit-il, le mode de transmission adopté ne peut pas acculer ce qui, au fond, confirme l'ouvrier dans la conscience qu'il affirme au travers de propos volontiers outrés : que pour finir la trouvaille de l'expérience pratique sera jugée - et souvent réélaborée - par des techniciens (généralement les bureaux des méthodes des services) à l'étalon de critères d'économie et de sécurité qui sont étrangers à ses conditions d'apparition, et à fin d'intégration à un mode d'exploitation étranger aux valeurs de la place.

La pratique des suggestions n'a guère rencontré le succès escompté lors de sa mise en oeuvre. A en juger par les échos qu'il soulève dans le service des transports, le système primitif (1946) même amélioré en 1957, se présente comme une affaire de famille : ce sont toujours les mêmes noms qui reviennent, des noms d'ouvriers français pour la plupart, travaillant en atelier ou à la pose des voies, petit noyau tournant autour de la "commission de production et d'examen des suggestions", formée dans le service sur la demande de la Direction, groupe de connaissance des membres de cette commission, qui même n'hésitent pas à proposer leurs propres idées pour nourrir de quelques résultats les premières réunions. En 16 années, une seule suggestion provenant d'un accrocheur. Et pourtant, il semble

qu'à l'époque le service CF était un des plus dynamiques en la matière, puisque lors des concours annuels lancés dans les années 50 pour rendre les primes plus attractives pour les meilleures suggestions, les ouvriers du service figuraient plusieurs fois parmi les lauréats. Début 1955, la commission centra le siège triestriellement au niveau de l'établissement n'a rien à l'ordre du jour, faute de propositions ouvrières. Sans arrêt, les directions successives insistent pour que les réunions des commissions se tiennent régulièrement dans les services, même lorsqu'il n'y a pas de suggestions à examiner, en effet, le fait de se réunir, de discuter certains points ou informations, de proposer l'étude d'une ou plusieurs questions en aiguillant le personnel vers la solution de celles-ci donne lieu à un échange de vues et il peut en résulter des idées intéressantes" (1). Etant donné ces résultats décevants et le peu de consistance de ses retombées techniques et économiques, cet essai de politique des suggestions tourne fréquemment délibérément à l'action psychologique, primant y compris les idées non réalisées, qui témoignent d'un "intérêt pour le travail", d'un "esprit de recherche" (2) et de propensions à la participation qui méritent -dans un climat social plutôt explosif- des "primes d'encouragement" (2). Comparée à cet antécédent malheureux, la politique de suggestions menée à Unifetal Longwy de 81 à 86 avec un système en fait peu différent de celui des années 60 remporte un succès tout relatif : une moyenne de 141 propositions par an, pour un effectif moyen de 5847 personnes -bien éloignée pourtant du penchant social manifesté par la précédente- la distribution des primes y étant strictement soumise à la réalisation, qui ne survient qu'à 33,6 % des cas- cette politique bénéficie sans doute du développement de la formation technique ouvrière.

- 1) Note de la direction 2/10/52
- 2) Ce sont les expressions consacrées, dans les lettres adressées directement par le Directeur aux auteurs de suggestions, comme dans cette note de la commission CF (5/2/49) "Malgré l'insuccès la Commission constate avec plaisir que cet ouvrier s'intéresse à son métier. Cet insuccès ne doit pas le rebuter par la suite".

Elle y trouve également ses limites, car de la logique du principe de suggestion, il suit tout d'abord que les idées émises se rapprochent forcément d'un modèle technique de savoir, reflétant ainsi l'impact des formations, la capacité à formuler par écrit et schémas, et surtout à généraliser les acquis de la place. De sorte que ce sont les ouvriers d'entretien, jouissant par leurs interventions variées d'un horizon de connaissances plus larges, et de la référence d'un savoir général, qui s'illustrent le plus par l'émission de suggestion. La discrimination est évidente si on établit les taux, par classifications, des suggestions enregistrées par Unimétal Longwy en 1936 : 4 % chez les OS, 21 % chez les PI, 24 % chez les P2 et chez les P3, 27 % chez les techniciens et la maîtrise, alors même que la direction affiche la volonté de favoriser les suggestions des agents qui dans leurs attributions habituelles "ne sont pas payés pour réfléchir" (I).

Le moment de la rencontre de l'idée, émise depuis la place, avec l'examen systématique auquel la soumettent les techniciens, est le plus éclairant comme confrontation des savoirs, et des valeurs structurantes des deux positions. Les suggestions renouées y relèvent de deux ordres :

- celui, dominant, de la place, dont le souci essentiel exprimé est l'amélioration des conditions de travail et sa facilitation, par les moyens souvent simples, qui se trouvent à portée. Tel soudeur incommodé par les fumées propose d'installer une petite hotte au-dessus de la table de travail, et d'y injecter de l'air comprimé pour accélérer l'évacuation. Mais l'air comprimé est bien trop coûteux pour cet usage, estime le technicien (avril 1955). Tel pontonnier travaillant au chargement des wagons imagine de faire placer des tiges en butée pour éviter les tâtonnements dans le positionnement des largets. Mais il faudrait pour cela obtenir une autorisation de la SNCF, de plus le poids de l'installation (110 kg) diminuerait la limite de charge, ce qui augmenterait d'autant le coût des transports

I) Interview de M. Vallet.

(Juin 1950). Tel grutier, expliquant que le manque de locomotives l'oblige couramment à manoeuvrer les wagons avec son engin, demande l'installation de tampons sur celui-ci. Semblable à L. Comandacian : ce type de manoeuvre est formellement interdit par le règlement (mars 1948). On pourrait trouver bien d'autres cas, où ce qui compte pour la raison technicienne : indices économiques, règlements extérieurs à la réalité du travail, vient ainsi imposer sa loi, qui contredit les solutions qu'inspirent les valeurs tangibles de commodité à celui qui voit l'entreprise depuis l'espace limité de la place. Par ce biais, la politique des suggestions renforce l'activité technicienne, et répète son argumentation, pour la prévention et l'élimination des pratiques ouvrières illégitimes.

- Mais on rencontre également parmi les suggestions repoussées des projets qui, pour avoir trouvé leur inspiration dans le poste idéal d'observation des dysfonctionnements qu'offre la place, n'en sont pas moins de véritables inventions, nées de génies bricoleurs et de l'entêtement à résoudre une question, et qui trouveraient leur développement cohérent avec le dépôt de brevets. Tel forgeron a conçu "l'axe indéserrable" auquel il a donné son nom, "appelé à révolutionner le domaine de la mécanique". Mais son principe se révèle courant aux yeux des techniciens (août 1950). Tel grutier a conçu, sans doute au prix de mois entiers de travail et de réflexion, une maquette prototype de wagon Pits (pour le transport des lingots chauds) avec berceau et système d'ouverture original ménageant les garnitures réfractaires dont les réfections rapprochées alourdissent considérablement le coût d'utilisation des wagons en fonction. Mais le directeur de l'usine, après l'avoir félicité pour son travail sur ce "problème très complexe", écarte la réalisation de la solution proposée qui "réduit très sensiblement l'espace utile de chargement" (mars 1961). Là aussi, la prétention du savoir de la place à accéder à la généralité est donc disqualifiée, déclarée fautive et déplacée par le savoir technique légitime qui opère sur son terrain.

Comment s'étonner dans ces conditions de rencontrer, face au récit légendaire du vol de l'innovation ouvrière par la hiérarchie, le

récit légendaire de la thésaurisation de l'invention, ou plutôt de sa valorisation à l'aune de critères proprement internes à la pièce, gains en temps et fatigue, jugés plus satisfaisants qu'une reconnaissance élargie et une prime problématiques, qui signifieraient de toute façon abandon des avantages acquis en propre à l'inventeur : "celui qui trouve les combines, c'est pas l'ouvrier courageux, c'est celui qui veut moins faire" (1).

1) Nadia Marchesi. Interview citée op. cit.

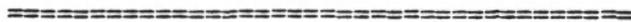
CHAPITRE 2

LA FORMATION DES OUVRIERS AU CENTRE D'APPRENTISSAGE

DE POMPEY

Françoise BIRCK

# I. / L'USINE DE POMPEY ET SON ENVIRONNEMENT



## Approche historique :

L'usine de Pompey fut créée en 1872, par les propriétaires des Forges d'Ars sur Moselle, Dupont et Dreyfus. C'est le tracé de la nouvelle frontière, au lendemain de la guerre franco-allemande de 1870 qui les incita à reporter leurs capitaux sur le territoire français.

Les évènements politiques furent donc déterminants, mais le site de Pompey, à 10 km de Nancy, n'était pas dépourvu, selon les critères du moment, d'atouts économiques. Le bassin de Nancy jouissait alors d'une réputation égale, sinon supérieure à celle du bassin de Longwy, et le terrain choisi, situé entre la voie ferrée et la Moselle canalisée, possédait tous les avantages définis comme primordiaux par les ingénieurs des Mines de l'époque (1)

Si ces installations ont semblé par la suite un peu isolées, excentrées par rapport aux grandes unités sidérurgiques du Nord de la Moselle et de la Meurthe et Moselle, c'est que le bassin de Nancy, pour diverses raisons, ne tint pas ses promesses. Seules trois usines survécurent (Pompey, Pont à Mousson, Neuves-Maisons) sur les douze existant en 1973.

La longévité de l'usine de Pompey semble liée à la politique d'indépendance qui a été la sienne dès l'origine.(2). Ses capitaux n'étaient pas liés à ceux des autres Maîtres de Forges, et c'est apparemment la volonté de maintenir cette tradition qui a orienté très tôt (après 1918) sa production vers les fontes spéciales et les aciers spéciaux, occupant ainsi ce créneau peu encombré par ses concurrents plus puissants.

Précheur (C), La Lorraine Sidérurgique, p. 165

L'affaire est restée longtemps une affaire de famille, née de l'association d'un Maître de Forges (Mayer - Dupont) et du descendant d'une grande famille de banquiers, Fould.

C'est au lendemain de la seconde guerre mondiale que ce choix prit toutes ses dimensions, à travers deux phases de conversions successives qui engageront durablement l'avenir de l'entreprise :

- De 1948 à 1960

s'étend une phase de conversion qualitative dont l'objectif principal est le passage de la sidérurgie courante à la sidérurgie fine. C'est une époque de transformation dans un contexte économique favorable. Un centre de recherches de grande qualité est créé et Pompey atteint une renommée internationale.

- De 1960 à 1968

se met un plan de conversion quantitative en place (objectif 400.000 tonnes d'acier par an). Il entraîne un certain nombre d'innovations techniques, de lourds investissements et d'une pression accrue sur l'ensemble du personnel. (En 1968, l'usine produit 13.000 tonnes de plus qu'en 1963, mais les effectifs ont diminué de 1.000 personnes).

C'est à la fin de cette période que commencent les difficultés financières. Elles nécessitent une nouvelle répartition du capital. La Société Anonyme des Forges et Aciéries de Pompey, fondée en 1898 perd une partie de son indépendance et est contrôlée par des entreprises concurrentes. Elle devient la Société Nouvelle des Aciéries de Pompey (SNAP) en 1968. C'est la fin d'une tradition. Elle est ensuite rachetée par SACILOR en 1979, puis nationalisée en 1982.

Cependant, la SNAP qui a l'avantage d'être le seul producteur d'aciers spéciaux de la région Lorraine, résiste à la crise jusqu'en 1978. C'est alors que commencent les premières mesures de restructuration. En 1984 la production (en tonnes) de l'usine est retombée au niveau de celle de 1963, mais plus de la moitié des emplois ont disparu. L'usine ferme définitivement en 1986.

### L'usine de Pompey et l'emploi

Dès le départ, l'usine de Pompey fit appel à une main d'oeuvre importante. La première vague d'ouvriers fut constituée par les immigrés venus de l'ancienne usine d'Ars sur Moselle. C'est pour eux que furent construites les premières cités près de l'usine (Cités St Euchaire) et près de la voie de chemin de fer. L'usine ne pouvait cependant pas limiter son recrutement à la zone de Pompey/Frouard, elle l'élargit dans un rayon de 10 km vers Custines, Malleloy, Faulx, Nomeny ... La présence de ces "ouvriers/paysans" constituera toujours une part importante de la main d'oeuvre employée par l'usine. Les ouvriers étrangers viendront s'y ajouter par vagues successives (Allemands, Belges, avant la première guerre mondiale ; puis Yougoslaves, Italiens et Maghrébins après la seconde guerre mondiale). Mais il s'agit d'une main d'oeuvre instable, constituée essentiellement de célibataires qui logeront longtemps (jusqu'en 1951) dans des dortoirs au sein de l'usine.

Même si l'usine a constitué tout au long de son histoire un pôle dominant, on ne peut pas dire que la zone de Pompey constitue une zone de mono-industrie au même titre que dans le Nord du Département. La proximité de Nancy a toujours constitué une "ouverture" (sauf peut-être pour les villages les plus éloignés de la zone de recrutement) et les possibilités offertes par la bassin de Nancy permettait d'atténuer la crise actuelle (1).

### L'usine et son environnement

L'implantation de l'usine sur le site de Pompey a, bien sûr, bouleversé le destin d'un village de vigneron de 700 habitants, sans doute appelé à devenir à long terme une banlieue résidentielle de Nancy, au même titre que Bouxières aux Dames ou Lay Saint Christophe.

1) Voir dossier joint, tiré de "Economie Lorraine", n° spécial, avril 1986, n° 45

Les besoins de main d'oeuvre des nouvelles installations entraînent un brassage énorme de populations. Mais en raison de la politique d'emploi de l'usine de Pompey qui utilisa essentiellement une main d'oeuvre étrangère célibataire, le nombre d'étrangers ne sera jamais très important. A part une pointe en 1931 (989 étrangers à Pompey), leur présence restera toujours faible (169 en 1954 pour plus de 5.000 habitants). C'est ce qui explique la relative facilité d'intégration des familles étrangères dans cette ville (ce qui n'est bien sûr pas le cas de ceux qui sont "parqués" dans les logements de célibataires).

Ces phénomènes expliquent également le développement caractéristique de la ville de Pompey. A l'opposé du vieux village qui subsiste, s'est développé, autour de l'usine, un quartier ouvrier, et à la jonction de ces deux pôles, se sont mis en place tous les bâtiments officiels (Mairie, Ecole, Postes, Gendarmerie) et les commerçants.

Pompey n'a donc pas cet aspect monotone de certaines cités ouvrières, mais il n'en existe pas moins un partage très strict de l'espace. Toutes les résidences de cadres, celle de la Direction, se situent au coeur ou à la lisière du vieux village.(1)

La politique sociale de l'usine

Le brassage de population s'est accompagné d'une forte instabilité. Pour la période qui précède la seconde guerre mondiale, M. Th. Imbs va jusqu'à parler de "véritables nomades du travail". C'est pour tenter d'y remédier que l'usine met en place à la même époque, une politique de fixation de la main d'oeuvre assez classique : constructions de nouvelles cités pour les familles nombreuses en 1931 (Cités du Maroc), création d'un dispensaire, d'une garderie, d'une coopérative avec succursale (La Ruche de Pompey). C'est dans ce contexte qu'il faut situer la création de cours professionnels (en 1928) réservés aux enfants de ces ouvriers.

) A part de rares exceptions.

### Le mouvement ouvrier

C'est sans doute l'ensemble des facteurs évoqués (instabilité de la population, dispersion du lieu de résidence, forte proportion d'ouvriers-paysans) qui a entraîné la faiblesse du mouvement ouvrier à Pompey. E. Kagan qui l'a étudié de 1919 à 1939 n'a qu'en partie raison lorsqu'il conclut avec pessimisme "manque de militants, hostilité d'ensemble au socialisme, conformisme ouvrier, tels sont ainsi résumés les facteurs essentiels de 20 ans d'histoire ouvrière" (p. 170).

Quoi qu'il en soit, c'est seulement au lendemain de la guerre que la CGT réussit son enracinement dans l'usine. Elle se retrouve d'ailleurs concurrencée dans les années 60 par l'arrivée d'une nouvelle vague de militants venus de la JOC, qui jettent les bases d'une solide implantation CFDT. L'une des figures les plus connues de cette époque est Jacques Chérèque.

\* \* \* \* \*

### Approche bibliographique :

Les ouvrages concernant Pompey ne sont pas nombreux. Certains sont bien connus par ceux que le sujet intéresse. Il s'agit de :

\* Imbs (M. Th)

" Etude sur la formation de la population industrielle en Lorraine, à Pompey et Frouard", Annales de l'Est, 2959, n°2.

\* Kagan (E)

Pompey de 1919 à 1939. Contribution à l'histoire du mouvement ouvrier de Meurthe et Moselle, mémoire de maîtrise, 1971

Deux autres études plus récentes n'ont guère été diffusées :

\* Guérin (J) et Moulin (M), Vanhoute (J.M.)

Eclatement ou consolidation d'une communauté de travail sidérurgique ; le cas de la SNAP à Pompey - Paris I, mars 1983.

Il s'agit du compte-rendu d'une étude menée pendant deux ans par des sociologues dont l'objectif, à l'origine, était de faire une étude de poste visant à améliorer les conditions de travail. Les événements, c'est-à-dire les menaces de fermeture pour l'usine, les ont amenés à prendre en compte cette nouvelle donne et à s'interroger sur le devenir des catégories des travailleurs menacés sur le plan de l'emploi.

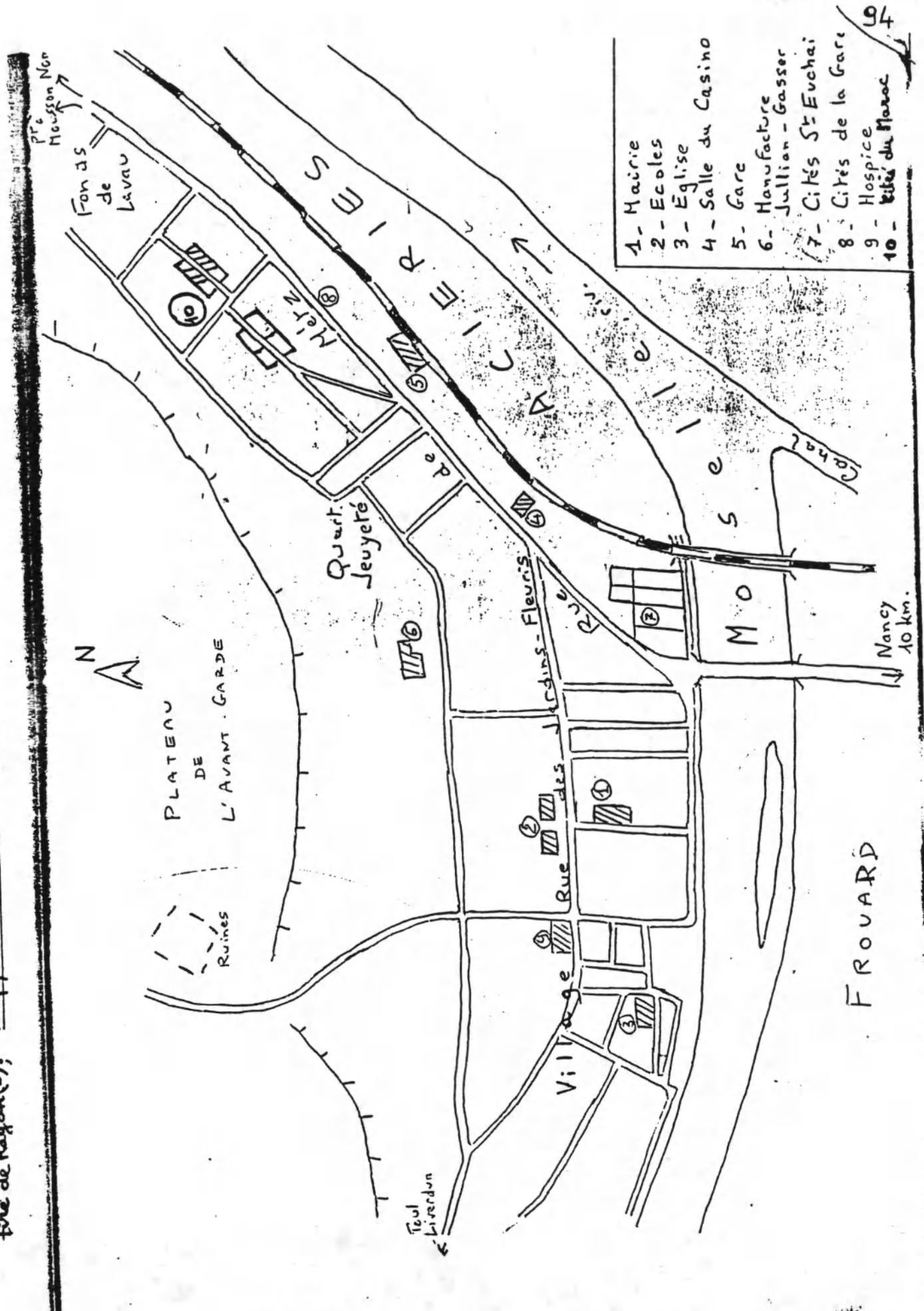
\* Villeval (M. Cl) et Chaskiel (P)

La mobilité de la force du travail dans une entreprise en voie de fermeture: La SNAP ( 1977 - 1986 ), Université de Nancy II, GREE, octobre 1986.

Cette étude s'efforce de rendre compte "des modes d'élaboration de la mise en oeuvre des dispositifs de mobilité de la force de travail dans une entreprise en crise, engagée successivement dans un processus de restructuration, puis de fermeture".

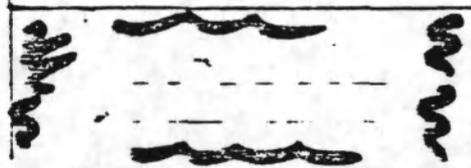
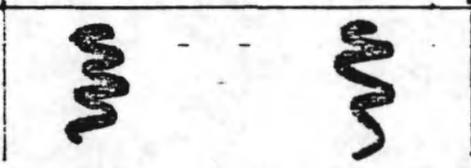
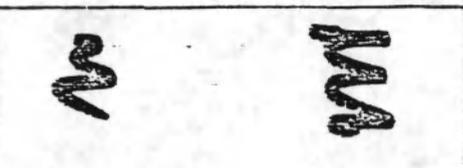
Le langage technique rend parfois la lecture difficile pour les non spécialistes, mais il rend compte avec minutie des conséquences, pour les hommes qui l'ont fait vivre, de la mise à mort d'une entreprise, produit de cent ans d'histoire.

foré de Kagon(E); Pompey de 1919 à 1939 ; op.cit



PLAN DE POMPEY

# Société Nouvelle des Acieries de Pompey

ANNEES	EFFECTIFS		PRODUCTION Tonnes/Lingots
	Pompey	siège Paris	
1963	5239	360	252469
1968	4271	"	384869
1974	4718	"	462654
1978	4132	"	453293
1981	3571	80	422955
AOÛT 1982	3499		365158
Avril 1984	2340		Plan 253490
1985	1200		150000
			

# L'HISTOIRE DE LA S.N.A.P.

- 1850 ► Création par DUPONT et DREYFUS de l'Usine d'Ars-sur-Moselle (près de Metz): un des premiers hauts-fourneaux à coke et le premier train universel de France
- 1872 ► Déménagement de l'usine à Pompey, y compris une grande partie du personnel. Construction de deux hauts-fourneaux
- 1886 ► Devient la Société FOULD-DUPONT
- 1888 ► Livraison des 7.000 tonnes de fer qui serviront à construire la Tour Eiffel
- 1898 ► Devient la société des Hauts-Fourneaux, Forges et Aciéries à Pompey
- Av. 1914 Installation d'une aciérie MARTIN puis d'une aciérie THOMAS, construction de deux nouveaux hauts-fourneaux
- Ap. 1918 Orientation de l'activité vers le ferro-manganèse, les fontes spéciales, les essieux de wagons, les profilés spéciaux. Amorce de la fabrication d'aciers de qualité
- 1932 ► Création d'un service de recherche
- Av. 1939 Se place sur le marché des aciers transformés à froid
- 1939 ► Premier four électrique
- 1948 ► Décision d'une reconversion vers les aciers spéciaux
- 1953 ► Devient la SAP (Société des Aciéries de Pompey). Les orientations : nouvelles techniques, nouveaux équipements, effort de recherche : Pompey est le premier au monde à appliquer le procédé LD à la fonte phosphoreuse
- 1954 ► Invention de l'acier spécial qui a permis l'exploitation du gaz de Lacq
- 1964 ► L'aciérie à l'oxygène remplace les aciéries Martin et Thomas. Point culminant des effectifs : 5.200 salariés
- 1965-68 Premières difficultés dues à un fort endettement. Premiers départs à la retraite anticipée (entre 60 et 65 ans dans le cadre du Fonds National de l'Emploi) : 200 personnes en 1966, 100 en 1968.
- 1968 ► Dépôt de bilan. Reprise par un pool de créanciers et de clients ; devient la SNAP. L'effectif est redescendu à 4.200 salariés.
- 1973-74 Très bon bilan - Production record de 462.650 tonnes
- 1974 ► Décision de porter la capacité à 600.000 tonnes. Orientation vers les aciers spéciaux. Les objectifs affichés en 1974 : augmentation du tonnage produit et du chiffre d'affaires. Les projets d'équipement : supprimer les goulots qui empêchent d'utiliser à plein la capacité de production de certains équipements. Pour cela réfection des deux hauts-fourneaux, nouveau blooming, nouveaux fours de chauffage des lingots et blooms, nouveau four de traitement thermique. Hausse des prix du coke de 48 % à la suite du premier choc pétrolier. Chiffre d'affaires : 821 millions de Francs. Bénéfice net après impôts : 19 millions de Francs. Mais fin 1974 dégradation des marchés, en particulier sur les aciers ordinaires
- 1975 ► Suite à la crise automobile (clientèle qui représente 45 % du C.A.) les difficultés se confirment : baisse de 30 % des commandes.
- 1976 ► 62 millions de francs de pertes pour 738 millions de C.A. L'effectif est remonté à 4.600 salariés. Le blooming est acheté alors que la nouvelle technique est déjà à la coulée continue.
- 1977 ► Première convention salariale de la sidérurgie. 108 millions de Francs de pertes pour 891 millions de C.A. - 120 pré-retraités (55-60 ans) - 120 départs volontaires
- 1978 ► 77 millions de Francs de pertes pour 979 millions de C.A. 140 départs à la retraite anticipée - 100 départs volontaires
- 1979 ► La dette atteint 500 millions de Francs soit un service annuel de 80 millions de Francs. Le résultat d'exploitation est positif... avant charges financières. Reprise par SACILOR qui élargit ainsi ses fabrications aux aciers spéciaux. Décision de poursuivre le programme de modernisation. 100 départs volontaires et 100 retraites anticipées
- 1981 ► Déficit de 280 millions de Francs. Les prix de revient ne cessent d'augmenter en raison des charges financières, des coûts du minerai et du coke. 240 cessations anticipées d'activité. La SAFE à Hagondange, reprise par SACILOR, est en meilleure situation financière et géographique. Elle devient un concurrent de la SNAP au sein du même groupe
- 1982 ► Plan SACILOR. Menaces de fermeture. Grèves. Annonce de la suppression de 2.000 emplois. Fin 1982 : L'effectif est redescendu à 3.500 salariés
- 1983 ► Fermeture du laminoir nord et de la fonderie. Fermeture du laminoir de Ban-la-Dame. 460 départs à la retraite, pré-retraite ou cessation anticipée d'activité. 25 départs vers la SAFE ou SOLLAC. Effectif fin 1983 : 3.000 salariés
- 1984 ► Fermeture d'un haut-fourneau. 550 cessations anticipées d'activité - 100 transferts. Effectif fin 1984 : 2.200 salariés
- 1985 ► Arrêt d'un second haut-fourneau et de l'aciérie à l'oxygène. Plan ASCOMETAL : première annonce de 200 suppressions d'emplois, seules quelques activités sont maintenues (production de billettes) ferro-manganèse, atelier de transformation à froid, centre de recherche). Ce plan est révisé fin 1985 : seuls seront maintenus sur le site le centre de recherche à Frouard (50 emplois) et l'usine de barres de torsion à Custines (250 emplois). En 1985 : 400 capitalisations - 150 mutations dans le groupe ou hors du groupe - 100 congés formation - conversion Effectif fin 1985 : 1.570
- 1986 ► Arrêt définitif du dernier haut-fourneau, de l'aciérie électrique et du laminoir sud. Départs prévus : 200 dispensés d'activité - 800 transferts, capitalisations ou congés formation-conversion.

## II./ LE CENTRE D'APPRENTISSAGE DE POMPEY



### A. PRESENTATION

Le dossier constitué sur le centre d'apprentissage de l'usine de Pompey, à partir de témoignages écrits et oraux et de quelques documents sauvés du naufrage de l'entreprise, apporte un certain éclairage sur l'éternel discours patronal déplorant le manque d'ouvriers qualifiés.

L'étude portant sur une période assez longue, 1929 à 1967, il est possible de saisir à la fois l'effort global d'investissement en ce qui concerne la formation initiale de la main d'oeuvre du bassin de Pompey (locaux, matériel, enseignants) et les variations de cette politique de formation par rapport à la politique globale de l'entreprise (innovations technologiques, investissements, plans de restructuration ...) tout en tenant compte des contre-coups de la politique de formation mise en place par l'Etat (les différentes réformes de l'enseignement général et professionnel).

#### La création du centre d'apprentissage

L'usine de Pompey n'a pas joué un rôle précurseur en ce qui concerne la formation de ses ouvriers. La loi Astier qui instituait la formation professionnelle pour faire face au développement de la mécanisation dans l'industrie, avait été votée en 1919. Ce n'est qu'en 1927-28 que l'usine prit l'initiative de la mise en place de cours de perfectionnement pour ses futurs ouvriers, et de façon bien modeste.

A l'origine, les cours de technologie et de dessin étaient donnés en dehors des heures de travail (après 48 H de présence à l'usine, voir témoignage n°1). Ils avaient lieu dans une annexe du Laboratoire, appelée "salle de lecture". Un seul enseignant était chargé de cette formation pour une trentaine d'apprentis. La formation générale était dispensée certains soirs à l'école primaire de Pompey, dans le cadre des cours pour adultes.

En 1930, un atelier est créé pour recevoir une quarantaine d'apprentis. Les installations sont sommaires et les machines usagées proviennent des ateliers de l'usine (voir photos en 1938).

Il faudra attendre 1951 pour que les locaux soient agrandis et rénovés. La salle de cours est alors transformée. Elle reçoit un mobilier plus moderne (tables séparées), l'atelier devient plus clartueux, les machines sont plus nombreuses et les étaux limeurs sont construits spécialement pour les élèves. De nouveaux locaux sont aménagés dans des bâtiments désaffectés (une salle de cours dans l'ancienne cantine du centre, les bureaux de l'administration et du personnel dans les anciens logements des ouvriers célibataires).

Les élèves et les professeurs ont pris en charge l'essentiel des travaux. Aucune entreprise extérieure n'est sollicitée.

L'encadrement lui-même évolue. Alors qu'à l'origine, le directeur était seul chargé des cours de dessin et de technologie (photo) assisté d'un contremaître et de quelques aides pour l'enseignement technique, l'équipe rajeunit et s'étoffe après la guerre (le premier Directeur ne prend sa retraite qu'en 1953).

Il y aura jusqu'à 16 permanents au Centre, assistés par des intervenants intermittents pour faire face à la diversification des formations.

Des ingénieurs de l'usine et parfois des élèves de grandes écoles de Nancy donnent des cours de technologie, dans le cadre des formations très pointues des métiers de fabrication.

La qualification des enseignants est en général celle du brevet professionnel (acquis en travaillant, par le nouveau Directeur du Centre). Les aides ou moniteurs possèdent un CAP. A partir des années 50, les diplômes se diversifient (baccalauréat pour l'enseignement général).

Objectifs :

D'une façon très classique, et pendant toute la période, c'est la formation des ouvriers d'entretien qui est visée (310 ajusteurs et 96 tourneurs, plus de la moitié des CAP obtenus). Au lendemain de la guerre, le directeur du Centre (le nouveau) s'attache à élever le niveau des enseignements de façon à permettre au plus grand nombre de suivre, s'il le souhaite, les cours du soir dispensés au centre pour l'obtention d'un BP.

Que ce soit avant ou après la guerre, il ne s'est jamais agi de former le plus grand nombre possible de jeunes. Les modalités d'accès ont d'ailleurs toujours été très sélectives (voir témoignage n°2). Conformément à l'idéologie du moment, le centre doit former une "élite ouvrière" et la former au moindre coût.

Mais autant que la formation professionnelle, c'est l'éducation du futur ouvrier qui est prise en charge. Il s'agit de lui inculquer les habitudes liées aux exigences de la production. D'où l'importance accordée au maniement de la lime, aux habitudes de précision qui en découlent pour éviter tout gaspillage de matériel (témoignages n°s 1 et 2).

100

De la même façon, on inculque au jeune apprenti les rythmes et les contraintes du travail ouvrier (mêmes horaires que les adultes, pointage, sanctions pour retard ...).

Pendant la période de guerre, les préoccupations morales sont évidentes, elles transparaissent à travers l'accent mis sur la discipline, la propreté, la politesse (témoignage n°2). Elles s'estompent avec le nouvel encadrement et sont remplacées par une éducation du futur "salarié". Non seulement on enseigne à "décortiquer" une fiche de salaire dans le cadre de l'enseignement général, mais on met en place tout un système de motivations par l'argent. Des primes récompensent les bons résultats, des retenues sur le salaire sanctionnent les mauvais résultats, le travail ou la conduite insuffisants.

En dépit d'activités comme l'éducation physique (l'éducation professionnelle, dans les années 50, se veut une éducation complète), soirée de chant choral, les jeunes apprentis ne s'y trompent pas. Pour eux "les arpètes, c'était l'usine".

#### L'évolution de la politique de formation

La politique de formation a toujours été celle d'une adaptation étroite aux besoins de main d'oeuvre de l'entreprise. Le choix des élèves n'intervenait que dans cette limite.

Une commission d'apprentissage avait été mise en place après la guerre (1947-48). Elle comportait un représentant de la Direction (en général un ingénieur chef de service), des représentants du CE et les responsables de la formation du centre d'apprentissage.

Elle n'était réunie que pour information. C'est la direction qui définissait la politique globale et les chefs de service faisaient ensuite connaître leurs besoins. A l'intérieur de ce cadre, les responsables du centre semblent avoir joui d'une certaine autonomie pour tout ce qui concernait les programmes, la discipline, la répartition des élèves, les origines de connaissance ...

C'est à cette époque (1946-47) que furent mises en place les formations pour les métiers de fabrication (fondeurs, lamineurs). Ce choix est à mettre en relation avec la nouvelle politique de production de l'usine, orientée résolument en 1948 vers les aciers spéciaux.

C'est sans doute pour la même raison que ces formations disparaissent lorsqu'à la phase de développement qualitatif (1948 - 1960) succède une phase de développement quantitatif qui a nécessité de lourds investissements (1960 - 1968). La Direction décide alors de mettre l'accent sur la formation de "Mécaniciens monteurs" (1963) pour faire face à l'entretien du matériel coûteux mis en place au cours de cette deuxième phase.

Le tournant des années 60

Au-delà des changements décidés par la direction, la politique du centre est affectée par les réformes successives du système scolaire. Dès 1956, la suppression de l'examen de l'entrée en 6ème entraîne à la fois la raréfaction des candidatures et l'augmentation du taux d'échec au CAP les années suivantes. Cette tendance est encore accentuée par l'ouverture d'un CET à Pompey en 1962. Peu à peu, le centre perd donc sa vocation initiale. Après avoir sélectionné une élite, il devient le dernier recours des jeunes en échec dans le système scolaire.

Lorsque la scolarité obligatoire est prolongée jusqu'à 16 ans, il les accueille avec le statut de "jeunes ouvriers" et s'efforce de leur donner, en deux ans, une formation "d'ouvrier d'entretien polyvalent" sanctionné par un CAP. Les derniers seront embauchés en 1983 sous la pression des syndicats. (Le bureau d'embauche était fermé depuis 1976).

En raison de ce déclin de la formation initiale, le centre d'apprentissage se voit confier de nouvelles tâches par la Direction. Elle lui demande de "développer une politique de service des services" (In Villeval et Cheskiel p. 222) rendue nécessaire par les différentes phases de restructuration de l'usine. La première a précisément lieu en 1967. A ces actions de reconversion s'ajouteront bientôt les formations mises en place dans le cadre de l'accord national interprofessionnel du 9 Juillet 1970 sur la formation et le perfectionnement professionnel des adultes.

Une autre époque commence. Elle se terminera définitivement en 1983 pour le centre, en 1986 pour l'usine.

\* \* \* \* \*

Tableau récapitulatif

Année	Formation	Politique de l'Entreprise	Education Nationale
1927-28	Début des cours professionnels, en dehors du temps de travail	Formation d'une élite d'ouvriers qualifiés	
1930	Création d'un atelier Cours à temps plein ajusteurs + tourneurs		
1947-48	Apparition des métiers de fabrication. Fondeurs - lamineurs Diversification des CAP (jusqu'à 18 spécialités)	Phase de développement qualitatif Aciers spéciaux	
1956			Suppression de l'examen d'entrée en 6ème
1960		Phase de conversion quantitative	
1961	Fin des métiers de fabrication	Equipements nouveaux Investissements très lourds	
1962		Pression sur l'emploi	Ouverture du CET à Pompey
1963	Mise en place de la formation "mécaniciens - monteurs" Accueil des jeunes à 16 ans Formation en 2 ans ouvriers d'entretien polyvalents		Scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans
1967	Début de la formation des adultes à temps plein	Première restructuration (difficultés financières)	
1983	Fermeture du centre		

## DEROULEMENT DE LA SCOLARITE A PARTIR DE 1948

En 1948, la scolarité est portée à 4 ans.

Première année :

Il s'agit d'une année de pré-apprentissage. Les élèves reçoivent une initiation manuelle et technique en faisant des bancs d'essais dans différents métiers (ajustage, machine-outils, électricité, menuiserie, fumisterie, moulage, forge).

Cette formation est complétée par un enseignement général (Français, mathématiques, technologie générale, dessin industriel, éducation physique).

Les cours sont complétés par une visite des différents services de l'usine.

Deuxième année :

Les élèves expriment trois vœux. Seuls ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats suivent la formation de leur choix lorsqu'elle correspond aux besoins de l'usine.

Pour décider quelques bons éléments à se diriger vers les métiers de fabrication peu prisés, on leur faisait miroiter la possibilité d'accéder à la maîtrise dès le retour du service militaire.

(Les métiers les plus prisés étaient, dans l'ordre : électro-mécanicien, tourneur, ajusteur mécanicien, mécanicien d'usinage). Les élèves les plus faibles étaient orientés vers une formation en deux ans, appelée "CAP faible".

Troisième année et quatrième année :

La formation continue dans la spécialité choisie. A temps plein au centre pour certaines formations. A mi-temps au centre et dans les services pour les métiers de fabrication. C'est dans les dernières formations que les ingénieurs ou élèves des grandes écoles pouvaient intervenir.

\* \* \* \* \*



**B. TEMOIGNAGES**

① Monsieur G..... Directeur du centre d'apprentissage des Aciéries de Pompey, de 1947 à 1978.

\* \* \*

Historique du centre :

C'était Monsieur YUNG qui avait été détaché du bureau d'études et qui a commencé à assurer la formation dans le cadre de la loi Astier.

Il a commencé à partir de 1927-28 (les premiers CAP datent de 1930).  
-Comment étaient donnés les cours ? ... En fait, les ouvriers qui étaient désireux d'avoir une qualification sanctionnée par le diplôme du CAP, assuraient leurs 48 heures de travail à l'époque, dans la semaine, à l'usine sur le chantier, et venaient à la formation, le soir, après leur temps de travail. C'étaient des cours de dessin et de technologie appliquée. Il n'y avait pas en réalité d'apport de culture générale (Français, mathématiques) systématique. C'étaient les cours professionnels tels que la loi Astier les avait reconnus. Ceux qui habitaient Pompey, et j'étais dans ce cas, car j'ai eu trois années de formation au centre d'apprentissage. Donc, pour les 48 heures de travail dans l'atelier d'ajustage ...

- Dans l'usine ?

- Attendez..... à l'atelier d'apprentissage, parce que en 1928, au début,

les ouvriers étaient dans différents secteurs d'activités, tels que l'entretien, électrique ou mécanique. Et ces personnes venaient dans une salle de cours du laboratoire, qui s'appelait salle de lecture, et où ces cours étaient donnés.

- Après le travail ?

- Après le travail, une évolution est intervenue après 1930, où les jeunes étaient pris à l'âge de 13 ans, avaient 48 heures d'activité manuelle, soit en ajustage, soit en tournage, et allaient en cours après le temps de travail aussi, là, cours de dessin, de technologie, et ceux qui habitaient à Pompey, quand ils n'avaient pas cours, étaient astreints à aller aux cours d'adultes à l'école. Ce qui faisait des semaines de 48 heures à l'usine, à l'atelier, plus 3 heures de cours à l'usine, plus 3 heures de cours d'adultes.

- C'était de la formation générale à l'école ?

- A l'école, c'était de la formation générale. Il n'y avait que ceux de Pompey qui étaient obligés d'y aller, parce que ça existait, à Frouard, ça n'existait pas. La journée commençait le matin à 7 heures et se terminait aux environs de 19 H 30, 20 heures. C'était ça .... et puis .... eh bien, on tenait le coup ....

Et nous avions donc un atelier pour l'ajustage et pour le tournage et un moniteur qui avait environ une quarantaine d'apprentis qu'il devait suivre. Au long des années, dans ce système, on donnait un morceau d'acier sur lequel il fallait limer pendant un mois, au début, on n'avait que ça, il fallait faire de la limaille.

- C'est la formation que vous avez eue ?

- Oui, c'est la formation que j'ai eue, et aussi que d'autres avant avaient eue. Pour moi personnellement, pendant trois ans, j'ai fait cette formation là.....

Monsieur YUNG est donc resté directeur des cours, de la formation jusqu'en .... 1950, 1953 à peu près. Et .... il a préparé à un moment le Brevet professionnel, et il m'a demandé si je voulais venir au centre de formation pour l'aider, pour l'épauler. Bien entendu j'ai dit oui, et après avoir passé mon Brevet professionnel, un stage au bureau d'études de 6 mois, je suis entré au centre .... eh puis, comme j'avais souffert dans ma formation, nous avons été amenés à modifier totalement la structure du centre, c'est-à-dire in extenso, et avoir une ... un aspect similaire à celui qu'on trouvait dans les collèges d'enseignement professionnel.

- En quelle année êtes-vous entré comme formateur ?

- EN 1947. En 1946, j'ai commencé mon stage, non en 1946 ... puisque je suis rentré de la guerre en janvier 1946, et au centre en 1947 ... je ne me suis pas trompé ... Pendant ces années là, nous avons continué à assurer la formation de mécaniciens, puis il est apparu que l'usine avait besoin d'électro-mécaniciens, avait besoin d'ouvriers professionnels dans des secteurs très variés, et il nous est arrivé d'avoir une année quelques 18 métiers différents, pour 40 apprentis présentés au CAP, puisqu'il est apparu vers 1950-55, qu'il fallait assurer une véritable qualification professionnelle aux ouvriers de la fabrication. Surtout que sont apparus les programmes de CAP de sidérurgie. Je ne sais plus exactement la date, mais je pourrais les retrouver ... C'étaient les formations pour les Hauts fourneaux, pour les Aciéries, pour les laminoirs, pour les fumistes, tout ce qui était propre à la fabrication.

Il y avait même une année de pré-apprentissage, où il y avait une initiation aux travaux de bois, aux travaux de l'acier, aux travaux de maçon-fumiste, et puis après d'électricité. Ceci permettait de donner une ouverture vers l'activité professionnelle et d'orienter les jeunes à travers toutes les activités, on voyait comment se comportaient les jeunes. Il y avait après cette première année de pré-apprentissage, trois années de formation d'apprentis.

- Et il y avait une sélection avant l'entrée au centre d'apprentissage ?
  
- Nous avions un examen d'entrée avec des examens d'orientation professionnelle. Nous demandions à l'époque, au service d'orientation de Nancy, organisme public, de venir faire passer les examens, et c'est d'après les tests de connaissance générale et les tests d'orientation que l'on recrutait les apprentis.
  
- Quand les jeunes quittaient l'école primaire, il y avait donc une sélection pour recruter les apprentis ?
  
- C'est ça, on admettait jusqu'à 40 ou 50 jeunes par an.
  
- Cela représentait combien, par rapport à une sortie du certificat d'étude ?
  
- Il y avait les candidatures des enfants des ouvriers de Pompey, puis il y avait les candidatures de l'extérieur. On pourrait répondre environ de 60 à 70 %. Ça dépendait des années. Des années on retombait à peu près à la moitié, et d'autres années, où il y avait beaucoup de candidats, et d'autres où il y en avait moins, surtout à partir du moment où il y a eu cette orientation vers les métiers de fabrication. Il y a eu moins de demandes.
  
- Pour les métiers de fabrication ?
  
- Il y avait moins de demandes pour venir au centre. Il y a eu ... Je ne sais plus en quelle année ... C'est un ingénieur principal de la société qui supervisait la formation, et qui a décidé que, cette année là, il fallait tant de personnes au ... dans le service de fabrication ... Et nous avions, je me souviens très bien, un jeune, qui était remarquable, qui avait une belle personnalité, et qui lui voulait être électricien. On lui avait imposé (cet ingénieur) d'aller aux Hauts-Fourneaux. Il a appris ce métier de Hauts-fourneaux, mais il n'est pas resté. Son orientation après s'est tournée vers la représentation automobile, mais en fait, ça n'a été qu'une

transition, parce qu'après, il est devenu un permanent du PC. Mais un excellent garçon. Cela est venu, avec la déception ...

... Ensuite, avec la structure qui est intervenue, beaucoup plus d'apprentis ... une structure faisant appel à un encadrement beaucoup plus important, c'est un ingénieur principal qui supervisait nos actions. Et ... c'est un ingénieur qui agissait, qui prenait des décisions, parce que les jeunes, comme je vous le disais, qui ne voulaient plus aller à la fabrication, c'était déroutant. Pourquoi ? Parce que on formait pour des CAP, mais ce qui se passait dans les chantiers était bien triste, les jeunes bien souvent, c'étaient les mousses ... on ne leur faisait pas confiance, il fallait accepter beaucoup de ... Il n'y avait aucune prise en considération de la formation qui avait été donnée.

- Même quand elle était donnée par vous ?

- C'était décevant, parce qu'on allait au chantier, et au chantier, c'étaient les anciens qui avaient pris des responsabilités, c'était à l'ancienneté, et non pas par la qualification. Et quand ces jeunes sont arrivés, après la formation, ils n'étaient pas en accord avec les comportements habituels. Et pourtant, on peut presque dire, que 60 à 70 % de ces jeunes qu'on avait formés ont été les contremaîtres des années 70.

- Les jeunes que vous avez formés à partir des années 55 ?

- Oui, c'est l'encadrement des années 70.

- Aussi bien à l'entretien qu'à la fabrication ?

- Oui ... A l'entretien moins qu'à la fabrication.

- C'est plus difficile de devenir contremaître à l'entretien ?

- Pour la fabrication, on formait à peu près  $\frac{1}{3}$  de nos effectifs et  $\frac{2}{3}$  à l'entretien. Cela faisait plus de population, et il fallait moins de contremaîtres à l'entretien qu'à la fabrication, puisque la fabrication travaillait en  $\frac{3}{8}$

- Vous formiez donc des ouvriers qualifiés qui parvenaient ensuite à la maîtrise. Sous formation continue ?
  
- Parmi ces jeunes qui étaient arrivés à la maîtrise, il y en a qui ont poursuivi vers le brevet professionnel. Et là aussi, le BP, pendant plusieurs années, c'était après le temps de travail. Et ensuite on a intégré le temps de travail.
  
- Après le temps de travail, c'était à Nancy ?
  
- Non, tout ça c'était à Pompey, on donnait les cours le soir.  
(intervention de son frère : au départ, c'était à Nancy. Il n'y avait rien à Pompey ...)
  
- Il y a un point qui m'intéresse beaucoup ... Dans les années 53-55, l'orientation était assez contraignante, on ne laissait pas les jeunes choisir le métier qui leur plaisait, mais on les orientait en fonction des besoins de l'usine.
  
- Oui, il y a eu ça. Pas au début. Mais ensuite, cette contrainte est apparue.
  
- Pas du temps de Monsieur YUNG ?
  
- Monsieur YUNG n'a pas formé pour la fabrication ... Il formait surtout pour l'entretien. On peut les retrouver les premiers CAP de fabrication ... (mon frère a conservé le registre des de 1930 à 1967). On a commencé dans les années 47 à 50 ...
  
- Pourquoi ces nouvelles formations ?

- La direction s'est rendu compte que l'encadrement ne correspondait plus à la qualité de la fabrication, il n'y avait plus de renouvellement pour assurer la continuité, la direction a donc obligé les jeunes à aller vers ce type de formation : Aciéristes ; du Thomas, de Pour les hauts-fourneaux, la formation de gaziers, pour les lamineurs, les trois dégraisseurs et les trois finisseurs. Il y avait une dizaine de programmes de CAP officiels.

- Vous n'avez pas gardé ces programmes ?

- Si, ils étaient au centre, ou alors vous les trouverez au CRDP. Si ils ont conservé ... C'était en livret assez copieux, où tout était bien codé .....

Au programme, il était absolument important que nous n'ayons pas le CAP comme objectif essentiel, mais d'aller au-delà, c'est-à-dire préparer un cours/maîtrise.

Quand j'ai commencé en 1947, Monsieur YUNG était encore directeur, je me suis attelé ... j'ai eu des cours ... et il fallait aller le plus loin possible ... et ça correspondait non plus à avoir quelques heures de cours comme ça de temps en temps, mais bien avoir quasiment la moitié d'heures au cours, la moitié en atelier, et j'ai eu la chance de trouver sur ma route un inspecteur de l'enseignement technique, Monsieur C..., qui a été directeur de l'ISIN, qui est venu au centre, et en voyant les difficultés que nous avions m'a dit "viens me voir", il était alors à l'Ecole Nationale Professionnelle (ENP). Je te montrerai les documents que j'ai. J'ai eu beaucoup de chance ... tout au long de ma carrière, j'ai rencontré des personnes qui m'ont beaucoup aidé...

- Mon Brevet Professionnel, je l'ai préparé en travaillant personnellement en dehors des temps de travail, je n'ai pas eu de cours...

- Ensuite, lorsque j'ai été formateur, j'ai toujours formé les jeunes en

fonction de ce que l'on est en droit d'attendre d'une maîtrise. Surtout que j'avais eu également, dès le début que j'ai été formateur, l'occasion d'aller en stage à Paris à l'AFPA, un stage de 7 semaines. C'étaient des structures qui avaient commencé à paraître pendant la guerre, et qui se sont développées et ... après l'AFPA, je suis allé passer 6 ou 8 mois à l'école de Metz, au contact d'autres formateurs de différentes usines (au centre M Moreau).

Il y avait une formation pédagogique, mais ce qui était enrichissant, c'était d'aller dans les autres usines du bassin, même jusqu'à pour voir quelles étaient les différentes structures que l'on avait, et de faire une synthèse et d'essayer d'améliorer le potentiel dans l'entreprise.

- Qui fixait les objectifs du centre ?

- La hiérarchie nous a dit, il faut préparer des agents de maîtrise ; préparer des agents de maîtrise, compte tenu de ce que j'avais vu dans les différentes usines du bassin, il fallait développer, améliorer toutes les structures ... et il faut le dire, nous avions des contacts assez étroits avec les établissements d'enseignement public de Nancy, telle que l'Ecole Nationale Professionnelle (ENP). Nous avions la chance de pouvoir nous y rendre très facilement ...

Dans le même moment, se sont développées les formations complémentaires avec des enseignants de l'enseignement technique qui venaient compléter notre équipe de formateurs, pour compléter ce que l'usine ne pouvait pas donner.

- Comment était composée l'équipe d'enseignants ?

- Nous avions les formateurs pour la formation générale, Français, mathématiques, une équipe pour la formation technologique (mathématiques appliquées, dessin, les différentes technologies) ; des agents de maîtrise et des ingénieurs de l'usine qui prenaient les jeunes pour des formations spécifiques

en technologie ... et les personnes qui venaient de l'extérieur, c'étaient surtout des élèves ingénieurs de l'Ecole des Mines, des professeurs de l'ENP pour enseigner à des techniciens ou des contremaîtres qui venaient en cours au centre ... C'est-à-dire que le centre terminait des activités à 5 H et il y avait des personnels qui venaient en cours pour des compléments de formation. Et c'était l'occasion pour nous d'échanger avec les élèves ingénieurs ou les professeurs.

- Ils n'intervenaient pas dans la formation initiale ?

- Non. Mais c'était aussi une présence pour les jeunes ... des témoignages comme quoi il fallait aller au-delà d'une formation de base.

- Les ingénieurs de l'usine intervenaient-ils dans la formation de base ?

- Oui, nous avons eu un ingénieur des hauts fourneaux qui apportait les enseignements de physique, parce qu'il nous a semblé que c'était indispensable. Mais cet ingénieur ne connaissait pas le niveau des jeunes que nous avions, il ne s'est pas adapté. Ça n'a pas marché. Mais nous avons eu un autre ingénieur du personnel, qui est venu apporter, mais beaucoup plus graduellement les enseignements de base. De même que dans l'enseignement technologique des conducteurs de fours, c'étaient les ingénieurs du service thermique qui les donnaient.

Il y a des ingénieurs à l'usine qui ont joué le jeu, qui ont été des grands participants ; du temps de Monsieur L... chez les aciéristes, il a tout particulièrement insisté pour que les ingénieurs prennent en main la formation de ces jeunes, sur le chantier.

Parce qu'en dehors de la formation générale que nous donnions, il devait y avoir une acquisition de gestes, et surtout de technologie propres à la profession, sur le chantier ... Nous avons eu ainsi d'excellents fondeurs à l'aciérie électrique et dans les différentes aciéries, et c'est ce qui a permis à l'usine je crois de donner des garanties au service commercial de la qualité des produits.

- Je pense qu'il y a eu des articulations, avec l'orientation vers la fabrication des aciers spéciaux ... Mais à l'époque, préparer des plans 2 ans, 5 ans à l'avance, ça n'existait pas ... mais il y a des personnes qui ont vu juste.

.....

- Quelles étaient vos relations avec la direction ?

- Avant la guerre, pendant la guerre, il n'y a pas eu de transformation brutale dans l'usine, Monsieur YUNG était relativement autonome. Après la guerre, ça n'a pas tellement changé. Les premières difficultés que nous avons ressenties, c'est quand la direction a imposé des orientations vers la fabrication. Alors que je sentais que les jeunes pouvaient trouver beaucoup plus de satisfactions dans d'autres professions. Il y avait des contraintes. On a imposé. Il fallait obéir, mais c'était quand même dur, la preuve, c'est qu'on se souvient très bien ...

Mais les tensions avec la direction ne sont pas venues de là... C'est sur des problèmes syndicaux, comme beaucoup de jeunes sortis du centre d'apprentissage sont devenus des militants syndicaux, on nous a accusés...

J'ai senti qu'il y avait pour moi, plus aucune possibilité d'envisager une promotion, c'était le stop ...

.....

- Pour vous, quelle était le finalité du centre ?

- Donner une base de qualification pour satisfaire à des tâches de professionnels, mais aussi pour ceux qui avaient de l'ambition, peut-être de l'orgueil, de pouvoir accéder à des postes de maîtrise, de technicien, technicien supérieur ou, aussi, de trouver hors de l'usine les promotions les plus intéressantes.

② Apprentis de la S.N.A.P. Années 1943.44.45

Entrée au centre d'apprentissage :

Elle commençait par une inscription, puis suivait un examen des connaissances, où l'on était admis ou rejeté.

Cette entrée était ouverte aux enfants du personnel de l'Usine, mais aussi à ceux qui ne l'étaient pas.

Lors de la vérification des critères de l'examen d'entrée, des critères favorables étaient alloués aux enfants du personnel en fonction des places disponibles au Centre.

L'orientation définitive vers le métier à apprendre ne s'effectuait qu'après une année de pratique et d'études de dessin industriel, calcul et français.

Tous les candidats, la première année, en atelier, effectuaient le même parcours, c'est-à-dire apprendre les gestes (limer), la manière les disciplines de l'ajusteur (8 heures à limer).

C'est au cours de cette année d'observation que des goûts et des aptitudes étaient descellés, pour une bonne orientation.

En ce qui concerne l'orientation de tourneur, la morphologie du candidat, par rapport à la hauteur de la machine outil, avait une importance, ainsi que certains points forts en calcul, pour une meilleure adaptation aux machines outils.

Les candidats forts en calcul et dessin étaient orientés vers les métiers de traceur en chaudronnerie, modelleur sur bois et tous les autres vers le métier d'ajusteur.

En deuxième année, nouvelle orientation ou confirmation dans les métiers désignés, ceci en fonction des besoins proches ou futurs de l'Entreprise.

En troisième année, l'activité en atelier et en cours est accélérée. Les essais pratiques en atelier (examen en blanc) avaient lieu tous les lundis (durée 8 heures), cela afin d'acquérir une meilleure vitesse d'exécution et de précision, des pièces à réaliser.

Les examens en blanc, pour le dessin, le calcul et le français avaient lieu chaque mois et quinze jours avant le C.A.P.

La formation manuelle était plus active que la formation générale.

Suivant les résultats du C.A.P., et les résultats des trois années d'apprentissage, les apprentis étaient orientés vers les services demandeurs de l'Usine.

Une sélection avait lieu à ce moment là. Ceux reçus avec de bonnes notes pouvaient postuler pour un poste de travail ayant un lien direct avec leurs capacités, tous les autres, même ceux qui n'étaient pas reçus au C.A.P., avaient la possibilité d'avoir un emploi à la sortie de l'école des apprentis.

Les effectifs de ces années 43-44-45 étaient de 30 à 35 candidats.

Les locaux disponibles à cette époque étaient constitués :

- d'un atelier où travaillaient et se côtoyaient les trois promotions (l'effectif complet était rarement atteint du fait des horaires des cours de formation générale de ces promotions)
- d'une salle de cours
- d'un réfectoire
- de vestiaires, de lavabos et de W.C
- d'un bureau du Directeur
- d'un bureau pour les professeurs

L'atelier était composé surtout d'établis d'ajusteur, de tours usagés (la force motrice qu'ils disposaient était transmise par courroies plates venant d'une transmission multiple activée par un seul moteur électrique), à cette transmission venaient s'ajouter une perceuse, une meule à eau et une scie mécanique. Il disposait aussi d'un local pour l'outillage, un local pour forger les outils et une meule émerie.

L'enseignement des matières générales était diffusé par le Directeur.

L'enseignement en atelier était dispensé par des professeurs issus de l'Entreprise, aidés dans leurs fonctions par des anciens élèves.

La discipline y était très sévère, nul ne pouvait se mouvoir à l'intérieur de l'atelier sans en avoir demandé la permission au surveillant, qui était perché sur une haute estrade, d'où il dominait l'ensemble de l'atelier.

On pouvait parler avec son voisin ou son vis-à-vis, mais tout en restant à sa place. Lors des essais nul ne pouvait aider l'autre.

Pour améliorer le langage et le vocabulaire le Directeur avait imaginé un système.

Une rondelle en bronze circulait entre les apprentis et chaque fois que l'un d'eux entendait une parole grossière ou autre, ils se la transmettaient. Le dernier qui était en sa possession à la fin de la journée devait la présenter au Directeur, qui lui attribuait de ce fait un mauvais point, ayant comme finalité, une diminution de sa rémunération.

Le lendemain le possesseur de la rondelle devait au cours de la journée rechercher à s'en débarrasser, pour ne pas avoir à encourir de nouvelles pertes de rémunérations.

La discipline des horaires était aussi très sévère. La journée devait commencer à 8 heures, l'après-midi de 13 heures jusque 17 heures. La porte d'entrée du centre était fermée le matin à 7 h.55 et l'après-midi à 12 h.55. En cas de retard il fallait sonner et le surveillant venait ouvrir, il fallait lui donner la cause du retard. Suivant son appréciation vous aviez droit ou non à un abattement sur votre rémunération.

Chaque apprenti avait un numéro de jeton qui permettait de confirmer sa présence. Ce jeton devait être déposé sur un tableau affecté à cet usage, et ce tableau était fermé à l'heure précise.

Le soir, à la fin de la journée, après s'être lavé, changé, on passait reprendre le jeton, sans oublier de saluer le Directeur et les enseignants, qui se plaçaient près du tableau, pour recevoir la formule de politesse, la rondelle en l'occurrence, et leur approbation sur la propreté et la tenue de chaque personne.

Ces promotions ont subi les années de guerre, avec des perturbations assez grandes au cours des études élémentaires, dûes au fait du changement fréquent des maîtres.

L'enseignement était interrompu par les alertes aériennes. Certains cours étaient diffusés dans les abris. Le boîtier du masque à gaz servait de siège.

Au centre d'apprentissage, une distribution de biscuits vitaminés était effectuée chaque jour ouvrable. La plupart des apprentis emportait leur panier repas. Au cours de la matinée, les récipients contenant les aliments à réchauffer, étaient disposés dans un local fermé sous la diligence d'apprentis nommés à tour de rôle, et dont l'action devait être de porter à bonne température les aliments, avec l'aide de plaques électriques et ce pour 12 heures.

Ils avaient en outre la charge de maintenir en état de propreté le réfectoire, le local de chauffe des aliments et la surveillance, pour éviter le vol de nourriture. Certains allaient prendre leur repas à la cantine de l'Usine, d'autres, surtout ceux de POMPEY, prenaient leur repas à la maison.

Afin de suppléer à la pénurie de nourriture, le Directeur, avec l'accord de la Direction de l'Usine, a fait mettre en valeur une parcelle de terre, située près du barrage sur la Moselle au lieu-dit la Gueule-d'enfer, sur le territoire de Frouard. Cette parcelle avoisinait une autre appelée Ban-la-Dame, dédiée à recevoir les résidus d'activités sidérurgiques.

La culture des pommes de terre sur cette parcelle était effectuée par les apprentis de 1ère et 2ième année pendant les heures effectives de travail.

Pour payer le labourage et les semences, un contrat fut fait avec la famille M., gérant de la ferme coopérative, la Ruche de POMPEY, pour une aide en main d'oeuvre, lors de la culture des betteraves. Seuls les candidats de 1ère et 2ième année étaient mis à leur disposition.

La récolte se faisait à l'aide de pioches pour ne détériorer qu'une partie infime de la production.

La consommation des pommes de terre par les apprentis s'effectuait de la manière suivante : les apprentis avaient conçu et réalisé, pour cuire les pommes de terre à la vapeur un appareil d'une capacité suffisante pour l'effectif de l'école. La charge de la cuisson et de la distribution étaient confiées aux apprentis désignés pour la chauffe des paniers repas. La distribution avait lieu après avoir pris son jeton et avoir salué le Directeur et les professeurs, c'est-à-dire vers 17 H.

Tout le monde avait droit à la même ration, libre à chacun de la consommer ou de la donner aux plus nécessiteux.

Une grande partie des apprentis fréquentant l'école venait des villages proches de l'Usine. Les parents ou grands-parents possédaient soit un train de culture, soit quelques ares de terre, qui leur permettaient d'obtenir plus de biens de consommation. La solidarité se manifestait suivant les affinités de chacun.

Pour se rendre au Centre d'apprentissage les élèves disposaient du train, de bicyclettes ou de la marche à pieds.

Le Centre recevait à cette époque des candidats de Pagny-sur-Moselle, Vandières, Pont-à-Mousson, Dieulouard, Belleville, Marbache,

Saizerais, Frouard, Custines, Malleloy, Faulx, Leyr, Moivrons, Jeandelaincourt, Bouxières-aux-Dames, Champigneulles, Lay-st-Christophe, Foug, Toul, Fontenoy-sur-Moselle, Liverdun, Pompey.

En 1942 le nombre de candidats de POMPEY à se présenter au Centre d'apprentissage s'élevait à 12, ce qui représentait le tiers de l'effectif de la classe de fin d'études primaires.

Une partie de ce nombre entrait à l'Usine comme apprenti comptable, après avoir passé un examen.

La formation comptable, la journée, consistait à faire toutes sortes de tâches à l'intérieur du bureau de Service où le jeune était affecté, le soir, après 17 heures, il se rendait au Centre pour assister aux cours distribués par la maîtrise du personnel comptable, qui effectuait cette tâche après leur activité au sein de l'Entreprise ( 1 seule salle de cours).

Les examens en blanc se passaient soit le samedi, soit le dimanche matin ou suivant l'occupation de la salle.

Une autre partie de ce nombre entrait à l'Usine pour une embauche sur le tas, c'est-à-dire, un apprentissage sur les lieux de production.

Cette voie était choisie, soit contraint par nécessité familiale, soit par un attrait de gain immédiat.

Par cette voie certains ont pu gravir et obtenir des postes à responsabilité, sur des outils de production, dont ils connaissaient toutes les possibilités et les mécanismes.

Les autres élèves de la classe de fin d'études primaires se dirigeaient vers des études secondaires, des collèges privés ou vers des Sociétés établies dans le voisinage (ex : Delattre-Levivier à FROUARD, Munch, Frigério à FROUARD également).



- QUELQUES EXEMPLES DE PROMOTION DANS L'ENTREPRISE -

-----

: NOMS	: <u>Métier enseigné</u> :	C A R R I E R E	:
:	: <u>diplôme obtenu</u> :		:
: H.E.	: Tourneur	: Muté de la Rotonde au service inspection à	:
:	:	: sa création. Devient chef d'équipe puis c/m :	:
:	:	: Termine sa carrière au service Approvisionne:	:
:	:	: ments.	:
:	:	:	:
: C.R.	: Tourneur	: Muté de la rotonde au bureau des dessinateurs:	:
:	:	: de l'Entretien général. Termine sa carrière :	:
:	:	: dans le Service.	:
:	:	:	:
: K.G.	: Tourneur	: Passage Entretien général, garage, atelier :	:
:	: Ajusteur	: des Essais. Devient chef d'atelier.	:
:	: <u>B.P.</u>	: Examinateur des examens des C.A.P. et B.P. :	:
:	:	: de l'Education nationale.	:
:	:	:	:
: V.A.	: Ajusteur	: Après passage au bureau des Etudes, devient :	:
:	: Dessinateur	: chef du bureau de dessins et d'études des :	:
:	: <u>B.P.</u>	: calibrages des laminoirs Nord et Ban la dame:	:
:	:	: A donné des cours à l'école des Apprentis. :	:
:	:	:	:
: S.R.	: Ajusteur	: Atelier central entretien, Organisation,	:
:	: <u>B.P.</u>	: Service du personnel comme technicien aux :	:
:	:	: études de postes de travail.	:
:	:	:	:
: D.R.	: Traceur en	: Chaudronnerie, puis service Organisation. :	:
:	: Chaudronnerie	: Devient technicien au bureau des études du :	:
:	:	: Service du personnel.	:
:	:	:	:
: K.R.	: Ajusteur	: Atelier E.Nord, puis Rotonde (chef équipe, :	:
:	:	: puis chef d'atelier Rotonde.	:
:	:	:	:
:	:	:	:

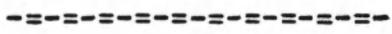
: NOMS	: Métier enseigné	: C A R R I E R E	:
:	: diplôme obtenu	:	:
: L.J.	: Ajusteur	: Atelier C.Entretien, puis C.Entretien Nord : Devient chef d'atelier de l'entretien Nord : et des hauts fourneaux.	: : :
: S.	: Tourneur	: A.T.C.Entretien, puis C.E. Devient chef d' : atelier d'entretien général.	: :
: B.A.	: Ajusteur	: Entretien Sud, chef d'équipe, puis contre- : maître à l'entretien de la Centrale à va- : peur.	: : :
: F.G.	: Ajusteur	: Chef d'équipe, puis contremaître à l'entre- : tien Sud et Acieries.	: :
: H.M.	: Ajusteur	: Tours à cylindres Nord, puis technicien de : fabrication au Train Combiné, devient chef : de fabrication.	: : :
: B.J.	: Ajusteur	: A l'atelier des Essais, termine sa carrière: : comme contremaître.	: :
: A.B.	: Ajusteur	: Quitte l'usine, puis revient au bureau des : programmations des Laminoirs Nord. Devient : contremaître au Train vertical.	: : :
: J.J.	: Ajusteur	: Devient technicien au Service des Essais et: : Recherches.	: :
: K.M.	: Tourneur	: Devient technicien au Service des Essais et: : Recherches.	: :
: F.A.	: Tourneur	: Atelier central d'entretien, puis Essais, : Inspection, Parachèvement des Laminoirs du : Train combiné. Termine comme employé au Ser: : vice des Approvisionnements.	: : : :

: NOMS	: Métier enseigné	: C A R R I E R E	:
:	: diplôme obtenu	:	:
: C.R.	: Ajusteur	: Entretien général, réparation des bascules : Termine sa carrière comme O.P.2.	:
: S.	: Ajusteur	: Toute sa carrière à la Rotonde, termine : O.P.3.	:
: B.R.	: Ajusteur	: Entretien général. Quitte l'Usine. Revient : à l'atelier central d'Entretien et termine : O.P.3.	:
: D.M.	: Ajusteur	: Entretien général, puis soudeur à la chau- : dronnerie. Pour des raisons de santé, ter- : mine sa carrière au Service des Gardes (gar- : diennage de l'Usine)	:
: J.R.	: Ajusteur : Souduer à l'arc : Frigoriste	: Entretien général, puis passe son C.A.P de : soudeur à l'arc, entre à la tuyauterie, puis : à la chaudronnerie, revient à la chaudronne- : rie. Retourne à l'Entretien général et pas- : se son C.A.P. de frigoriste. Termine sa car- : rière comme technicien frigoriste.	:
: M.	: Ajusteur	: Service Etirage. Devient technicien d'Ate- : lier, puis contremaître jusqu'à la fin de : sa carrière.	:
: S.S.	: Ajusteur	: Service Etirage. Devient technicien d'ate- : lier, puis contremaître jusqu'à la fin de : sa carrière.	:
: P.M.	: Ajusteur	: A la Fonderie de fonte. Chef d'équipe puis : muté au service Etirage, conserve sa quali- : fication.	:
: R.J.	: Tourneur	: Atelier général d'entretien. Termine sa car- : rière O.P.3.	:

: NOMS	: <u>Métier enseigné</u>	: C A R R I E R E	:
:	: <u>diplôme obtenu</u>	:	:
: C.R.	: Ajusteur	: Atelier de la Centrale à gaz. Termine sa : carrière comme contremaître.	:
: B.G.	: Ajusteur	: Atelier central de mécanique. Termine com- : O.P.3.	:
: B.M.	: Ajusteur	: Service Entretien Sud, puis à l'atelier : Central de mécanique. Termine sa carrière : O.P.3.	:
: L.C.	: Ajusteur	: Atelier des Essais, puis Atelier de mécani- : que. Termine O.P.2.	:
: M.M.	: Ajusteur	: A la S.A.D.A.D. à Dieulouard, puis à la fer- : -meture de cette Société(filiale de la SNAP): : est affecté à l'Atelier central de mécanique : Termine sa carrière comme O.P.3.	:
: M.R.	: Ajusteur	: A la S.A.D.A.D. à Dieulouard. A la fermetu- : re de cette Société est affecté au service : Organisation et méthodes, devient secrétai- : re du Comité d'établissement. Termine sa : carrière comme adjoint au chef du Service : Social.	:
: D.J.	: Ajusteur	: Rotonde, puis Entretien général pour répa- : ration des bascules. Quitte l'Usine. : Il s'installe comme réparateur de bascules. : Il revient à l'Usine et termine sa carriè- : re comme contremaître à l' <u>Atelier protégé</u> . : ( <u>Atelier protégé</u> : Atelier conçu à l'inté- : rieur de l'Usine pour employer du personnel: : prématurément usé ou pour des raisons de : santé, ne pouva <del>nt</del> t plus être intégré dans : les services de production ou d'entretien).	:
: P.	: Ajusteur	: Atelier des Essais. Fait toute sa carrière : dans cet Atelier et devient l'adjoint du : <del>le</del> Chef d'atelier.	:

NOMS	Métier enseigné	CARRIERE
	diplôme obtenu	
R.	Ajusteur	Atelier de l'Etirage. Fait toute sa carrière dans cet atelier et devient contremaître.
T.R.	Ajusteur	Atelier central d'entretien, puis Rotonde. Quitte l'Usine pour la région Parisienne. A la fermeture de son Usine en 81, il revient à POMPEY et achète un commerce.

- PROMOTION HORS ENTREPRISE -



NOMS	Métier enseigné	CARRIERE
	diplôme obtenu	
D.J.	Ajusteur	Après un passage à l'Atelier d'usinage de pièces de forgeage (ex.essieux de wagon, tampons, brides pour tuyauterie de canalisation pour l'exploitation du pétrole..) Quitte l'Usine et devient chef d'atelier à la Générale électrique à NANCY.
M.B.	Tourneur	Devient contremaître à l'atelier PALS, puis chef d'atelier à LORFORGE.(LORFORGE, filiale des Aciéries sur le site de Custines, forges, estampage et usinage de toutes pièces en acier).
C.B.	Tourneur	Devient contremaître à l'atelier PALS, puis contremaître à LORFORGE;

: NOMS	: Métier enseigné	: C A R R I E R E
:	: diplôme obtenu	:
: R.A.	: Ajusteur	: Quitte l'Usine et devient mécanicien auto à son compte.
: L.A.	: Ajusteur	: Après un certain temps il quitte l'Usine et s'installe à son compte comme mécanicien de vélos et motos, à POMPEY.
: S.J.	: Ajusteur	: Travaille peu à l'Usine. Entre aux Brasse- ries de CHAMPIGNEULLES, devient Inspecteur des ventes pour la Mthe et Melle. Lance la boisson Coca-cola, prend la Direction de COGEDIB, puis de VICHY Distribution (tout en supervisant les autres dépôts de l'EST) jus- qu'à sa retraite.
: B.R.	: Ajusteur : Forgeron	: Entretien général, passe son C.A.P. de for- geron, quitte l'Usine et entre à la Mine de MARBACHE comme forgeron. A la fermeture de celle-ci, il continue à la Mine de Saize- rais. A la fermeture de cette dernière il se met à son compte comme serrurier.
: T.L.	: Tourneur	: A l'atelier PALS, devient tarificateur, puis: technicien supérieur à LORFORGE.
: D.R.	: Ajusteur	: Travaille à la Centrale électrique. Quitte l'Usine pour une usine métallurgique. Termi- ne sa carrière comme chef d'atelier.
: H.G.	: Ajusteur	: A l'entretien des Laminoirs sud jusqu'en 1952. Quitte l'Usine pour aller travailler en COLOMBIE (suite à un appel d'offre d'em- ploi, sous l'égide de la Sidérurgie Françai- se, pour installer une Usine). N'est pas re- venu à l'Usine après son contrat.

NOMS		Métier enseigné	C A R R I E R E
		diplôme obtenu	
B.R.	Ajusteur		A l'entretien des Laminoirs Sud pendant quelques années. Quitte l'Usine pour l'Usine DELATTRE-LEVIVIER à Frouard.
F.A.	Ajusteur		A l'entretien des Laminoirs Sud pendant plusieurs années et quitte l'Usine pour une Entreprise de BORDEAUX.
M.R.	Tourneur		Atelier général d'entretien, travaille quelques années et quitte l'Usine pour s'engager chez les C.R.S.
K.	Tourneur		Travaille quelques années à l'atelier PALS : Quitte l'Usine et s'engage dans la Police. Termine sa carrière comme commissaire de Police à NANCY.
N.C.	Ajusteur		Atelier général d'entretien. Quitte l'Usine pour l'Usine de lampes à Pagny-sur-Moselle : Il travaillera chez NORDON à Nancy, chez FEREMBAL à Nancy, puis dans la filiale en ITALIE à Pérugia. (Technicien d'atelier).
M.J.	Tourneur		Aux tours à cylindres Nord. Quitte l'Usine et devient chef d'atelier des tours à cylindres du train à bandes de la SOLLAC.
S.P.	Ajusteur		Aux tours à cylindres Nord, puis au bureau de dessins des laminoirs Nord. Quitte l'Usine, devient chef d'atelier calibreur au train à fer marchand à SACILOR Sérémange, après avoir été chef d'atelier des tours à cylindres.
V.	Tourneur		A l'atelier PALS quelques années, passe son C.A.P. d'électricien et quitte l'Usine pour entrer à l'E.D.F. à Frouard.

- DESCRIPTION D'UNE CARRIERE DANS L'ENTREPRISE -

-----

Fin de l'école d'apprentissage : 1945

Quitte l'Usine et entre en apprentissage dans un garage d'une Entreprise de POMPEY pendant deux ans. Il apprend la mécanique auto. Il revient à la S.N.A.P en 1947 et il est affecté à l'Entretien Nord comme ajusteur O.P.1, puis de 1950 à 1957 à la Rotonde (O.P.2).

Témoignage.

Dans la période de 1947 à 1953, le travail assigné était conforme à l'enseignement reçu.

Ce travail consistait en partie à un travail de maintenance des locomotives, des grues de levage (fonctionnant à la vapeur), de l'entretien et réparations des concasseurs à laitier des Hauts fourneaux, d'un pont roulant à aimant à l'atelier casse-fonte, des ponts roulants et machines outils de la Chaudronnerie.

A cette époque la plupart des outils manuels nécessaires à l'exécution de notre travail, mise à part les limes, les forets et alésoirs, étaient fabriqués par nos soins.

A partir de 1954 le développement de l'Usine exigea l'emploi de nouveaux matériels de traction (tracteurs Diesel en remplacement des locos à vapeur), de manutention, de chargement, de levage, fonctionnant au gas-oil ou à l'essence. Il a fallu s'adapter à la réparation de ces engins, sans avoir eu au préalable une formation adéquate.

Le manque d'outillage, d'informations et de formation se fit durement sentir au début, puis le temps aidant la volonté, l'ardeur au travail ont fait qu'au bout d'un certain temps on est arrivé à mieux maîtriser cette technologie. Ce matériel était livré à du personnel n'ayant reçu aucune formation ni informations à la conduite de ces engins, dans des lieux et des pistes inadaptés pour une bonne utilisation.

Le choix des matériels et engins, de fabrication Française, s'est révélé mauvais. Ils n'étaient pas conçus pour fournir un travail intense de 24 heures sur 24. La technologie Américaine était en avance, elle employait des matériaux coûteux mais à haute résistance.

Le résultat de ce choix donnait peu de fiabilité, mal adapté pour un travail continu et conduit par un personnel n'ayant aucune notion de mécanique.

Les demandes d'interventions du Service Entretien sont nombreuses surtout en hiver, en période très froide où les agrégats, les minerais et le coke nécessaires à la marche d'un haut fourneau s'agglomèrent.

Le bon fonctionnement d'un outil de production, comme un haut-fourneau ou un laminoir, exige le moins d'arrêts possibles, pour cause de maintenance. La méthode empirique des choix des matériels, de la formation à l'utilisation et à la réparation de ceux-ci, avec un personnel insuffisamment adapté, soit à l'utilisation, soit à la réparation, conduisait le personnel de l'Entretien à doubler le poste de travail, voir même plus que le double, suivant les exigences des situations, et ce à un rythme de un, deux à trois fois par semaine (doubler le poste veut dire qu'une personne qui effectue normalement huit heures en fait seize).

Pour endiguer cette situation la Direction est intervenue de la façon du coup par coup, suivant les budgets alloués pour les achats de matériels de meilleure qualité et de meilleur fonctionnement par un commencement de formation des conducteurs d'engins de chargement, de levage de manutention, de locos tracteurs, puis la constitution à l'atelier Rotonde d'équipes d'interventions sur ces matériels, travaillant en postes de 3X8 composés d'ajusteurs-mécaniciens.

Pendant mes années passées à la Rotonde (de 1950 à 1957) le besoin de main d'oeuvre qualifiée se faisant sentir dans les services d'entretien Nord, Sud, Hauts-fourneaux et Aciéries, pour des interventions ponctuelles, la Direction par l'intermédiaire du chef de service de l'Entretien, nous offrait le moyen de travailler le dimanche sur ces outils en arrêt momentané dû au fait du cycle de production.

Libres ou pas, nous étions presque obligés d'accepter de remplir cette tâche. Refuser trop souvent mettait notre carrière en question.

Pendant toute cette période le développement de l'Usine s'intensifia et j'ai pu constater que lors de nos prestations de service dans les services d'entretien des matériels de production, il y avait beaucoup de camarades, issus des promotions des apprentis des années 42-43-45 et antérieures, qui avaient les mêmes problèmes que nous pour effectuer les tâches assignées.

En 1957, à la suite d'offre d'emploi à l'intérieur de l'Usine, pour des postes à pourvoir dans les nouveaux laminoirs, en construction sur le site de Ban-la-Dame, j'ai posé ma candidature et j'ai attendu plus de six mois pour obtenir l'autorisation de mon chef de service pour mon départ vers ces nouveaux laminoirs.

100

Cette période d'attente de plus de six mois m'a été néfaste. L'organigramme dans les ateliers s'est mis en place et les postes les plus intéressants étaient pourvus.

Pendant deux ans j'ai travaillé dans une équipe de montage des cages de laminoirs, en tournées (les 3X8). Il a fallu que je m'adapte au matériel et à la forme de travail en postes, ce qui n'était pas de mon goût. La grande majorité du personnel affecté, soit aux laminoirs, soit à l'atelier, était âgée de 25 à 35 ans.

Après une période de réglage, le laminoir obtient une capacité de production en progrès vers le maximum, due à la capacité de chacun à maîtriser l'outil de production.

En 1960, une cage de laminoir dénommée "Universelle" fût mise en service pour le laminage de produits plats symétriques. On pouvait avec cette cage obtenir dans un seul montage, une gamme de produits d'une largeur de 60 mm à 200 mm et d'une épaisseur de 5 mm à 100 mm.

Cette cage était composée de trois cylindres horizontaux de 550 mm et de deux cylindres verticaux de 350 mm.

La complexité du montage, de l'ajustement, des réglages, était telle qu'il fallait porter beaucoup d'attention et de soins. Cette tâche me fût confiée, elle me permit de quitter l'équipe des 3X8.

Travaillant de jour j'ai dû en plus, faire la réparation et la maintenance des cages et des matériels s'y afférents, car au bout de quelques années de production, le matériel en avait un besoin constant.

En 1968, trois cages de 550 (capacité) furent installées pour servir de dégrossisseur au train fil et intermédiaire, permettant de fabriquer des produits de 5mm à 22 mm. A partir de cette date les quatre cages de 550 mm installées initialement, se trouvaient libérées pour la fabrication du fil machine, et pour une utilisation plus intense pour fabriquer des produits symétriques 20 mm à 85 mm, et les futurs produits asymétriques (fabriqués à Dieulouard), devant être laminés sur ce train. La quantité de cages en service étant insuffisante, il fut décidé d'en faire fabriquer d'autres. L'usinage des pièces était confié à des sous-traitants, et le montage, le réglage et l'ajustement me furent attribués.

Ne pouvant assurer seul cette charge, une équipe de quatre ouvriers fut formée et je fus son chef d'équipe.

Puis la responsabilité, la charge de l'usinage et réparations des matériels (nécessaires à l'équipement des cages de laminage en fonction des produits à fabriquer) les machines outils de l'atelier, en 1973 je deviens technicien d'atelier, puis en 1976 adjoint au chef d'atelier jusqu'en 1983, date de ma cessation d'activité.

- Entrée dans le monde du travail à l'Usine d'un  
apprenti de l'année 1945 -

-----

En 1945 la situation de l'Usine se trouvait devant un dilemme. Pendant la guerre 1940-1945 aucun investissement ne pu être fait dans les équipements de production. La production de qualité courante se trouve défavorisée face à une concurrence mieux équipée pour ces produits.

Les installations trop anciennes demandaient trop d'investissements pour pouvoir rivaliser avec la concurrence.

Cette voie fut abandonnée, un choix fut fait " Orienter la production vers des produits plus élaborés (Aciers spéciaux)" que l'Usine avait commencé à produire en petite quantité dans les années 37-38.

Un plan de réorganisation se met en place. Le développement des outils de fabrication doivent produire plus d'aciers spéciaux, ce qui oblige l'expansion des services comme les Recherches, les Essais, le Contrôle, les Inspections, l'Organisation, la Tarification, les Méthodes, les Traitements Thermiques et plus tard l'augmentation de la capacité de l'Aciérie électrique. L'Aciérie THOMAS est abandonnée et remplacée par une Aciérie L.D.(élaboration d'aciers à l'aide d'oxygène- procédé Linz-Donavitz).

Cette aciérie fut construite sur l'emplacement de l'Aciérie MARTIN. Des fours " PITS " sont créés, on construit des laminoirs finisseurs au lieu-dit " Ban-la-Dame ", on améliore les Hauts fourneaux etc...

C'est dans ce contexte que j'ai commencé à travailler, dans un atelier de l'entretien Nord, chargé de la maintenance d'outils de fabrication et de manutention, se situant dans la partie Nord de l'Usine.

Le personnel ouvrier était composé d'hommes assez âgés, plus ou moins désireux de communiquer leur savoir-faire, acquis par leur expérience sur les outils qu'ils connaissaient bien.

J'ai travaillé pendant trois ans dans cet atelier. Avec le temps la froideur de l'accueil s'est dissipée du fait que certains travaux devaient s'effectuer en équipe, rendant la communication plus facile pour arriver à une estime mutuelle.

En 1950, avec un groupe de camarades de cet atelier, plus âgés que moi de 5 à 6 ans, nous avons été muté au nouvel atelier de la Rotonde.

Nous participons à son équipement, nous réparons les locos et les grues à vapeur avec l'aide du personnel de l'ancienne Rotonde, aguerri à ce travail sur les machines à vapeur.

C'est à ce moment là que les jeunes employés à l'ancienne Rotonde furent dirigés vers les services en formation comme l'Inspection, le Contrôle du thermique etc...( plus des jeunes apprentis sortis de la promotion de 1945 et des promotions suivantes).

Bien que le travail à effectuer sur ces machines avait un rapport avec ce que j'avais appris, il a fallu que je m'adapte à la taille des engins et à leur état salissant. J'ai peu travaillé sur ces engins, je faisais partie d'une équipe chargée de prendre en compte les installations que l'on avait à l'Entretien Nord. En plus, comme l'Usine se développait nous étions chargés de monter et d'ajuster les mécanismes de translation des ponts roulants, dont la mécanique et la charpente étaient fabriquées par l'atelier Central d'entretien et la chaudronnerie.

En fonction de l'urgence et de la multiplicité des tâches l'équipe s'éclate et tous les éléments trouvent une autonomie dans l'action à entreprendre, dans l'exécution du travail confié.

C'est ainsi que s'instaure dans cet atelier, la prise en charge d'un ou plusieurs ouvriers de qualification inférieure par un ouvrier de qualification supérieure.

C'est à partir de 1950 que le travail fut rémunéré au temps alloué c'est-à-dire que pour exécuter un travail on dispose d'un temps étudié et estimé auparavant par un groupe de tarificateurs du service Organisation du travail. Cette méthode se révélait à peu près juste pour un travail répétitif sans trop d'imprévus, mais difficilement applicable dans son intégrité dans les autres cas, difficile à estimer.

L'application stricte de la méthode a entraîné des tensions à l'intérieur de l'atelier entre ouvriers et maîtrise.

Quand un travail à faire ne pouvait être chronométré la maîtrise devait estimer le temps nécessaire à l'exécution le plus juste possible.

Si l'estimation était insuffisant pour l'ouvrier, celui-ci en tenait rigueur à la maîtrise, et demandait un temps d'heures en plus. Si l'estimation était trop large, l'ouvrier bénéficiait (bonification) et c'est la maîtrise qui recevait un blâme du Service de la tarification.

Un système insidieux s'installa. Il consistait à donner des temps insuffisants à l'avance que l'on rectifiait au plus juste, et ainsi on avait une base pour imposer un temps que l'on mettait en pratique pour un autre ouvrier.

Devant ces faits, certains ouvriers inscrivaient tous les temps alloués, qu'ils avaient eu pour différents travaux qu'ils avaient effectués, sur un carnet, et quand plus tard on leur donnait ces mêmes travaux avec un temps inférieur, des tensions extrêmes explosaient.

Dans les années 53-54, l'atelier fut chargé de réparer et de faire la maintenance des locotracteurs à moteur Diesel, puis des chariots élévateurs à moteurs Diesel et essence, des engins de chargement BENOTO à moteur Diesel.

Comme j'avais quelques notions de mécanique auto, je fus désigné pour travailler sur ces engins et j'ai appris à maîtriser cette nouvelle technologie.

C'est à ce moment là que des cours de formation sur ces engins m'auraient apporté de l'aide, mais ce n'était pas l'usage dans l'Usine.

Il fallait s'adapter à la situation, même l'atelier n'était pas adapté pour recevoir ces engins. L'outillage arriva bien plus tard.

J'ai travaillé sur ces engins jusqu'en 1957 où j'ai demandé ma mutation pour le train combiné, qui venait d'être construit.

### III. / LA CIRCULATION DU SAVOIR

---

---

#### A. PRESENTATION

En raison de l'organisation du travail dans l'entreprise, de façon tout à fait classique, les "initiés" du Centre deviennent "initiateurs" au sein du collectif de travail et sont chargés de transférer de manière empirique les savoirs (au sens large) nécessaires à l'accomplissement du travail en équipe (témoignages n°1 et 2)

Mais on aurait tort de penser que cette formation sur le tas ne concerne que les "savoir-faire" réservés aux manoeuvres spécialisés. Les connaissances techniques, comme l'habileté manuelle, peuvent dans certaines circonstances s'acquérir sur le lieu de travail. A Pompey, 40 % des cadres sont des cadres "Maison" (surtout dans les services administratifs il est vrai), mais certains se sont formés sur les chantiers, à la fabrication, et en ont gardé le souci de former les autres (sans doute aussi pour légitimer leur propre savoir acquis sans diplôme). (témoignage n°3).

Ce témoignage montre comment peuvent se mettre en place, de façon empirique, en dehors de toute initiative de la direction, des réseaux de diffusion, de circulation du savoir technologique au moment où celui-ci devient un véritable enjeu. C'est en effet après la guerre qu'à Pompey, le savoir scolaire, par le biais du diplôme acquis, se substitue aux savoirs empiriques, même à la fabrication, dans les critères de classement (témoignages n°3 et 4).

\* \* \* \* \*

① Mode de transmission des savoirs dans l'atelier  
des Tours à cylindres du Train Combiné  
(cas des équipes de montage des cages)

1 - Une équipe était sous la responsabilité d'un chef d'équipe qui avait appris le métier d'ajusteur au Centre d'apprentissage, et qui avait acquis, après de longues années, une bonne expérience dans la maîtrise du métier effectué.

2 - De deux ajusteurs monteurs qui possédaient leur C.A.P, mais qui avaient moins d'expérience que le chef d'équipe, mais capables de remplacer le chef d'équipe en cas d'absence prolongée.

Pour monter ou démonter une cage il fallait être deux, un ajusteur et un aide-ajusteur. L'ajusteur prenait en charge l'aide-ajusteur et était responsable du travail effectué.

3 - De deux ajusteurs monteurs qui ne possédaient pas le C.A.P, mais qui avaient acquis assez d'expérience pour pouvoir monter et démonter les cages, dans de bonnes conditions. Le travail répétitif permettait à un ouvrier, ne possédant pas de connaissances de base, de pouvoir en acquérir sur un travail déterminé.

4 - Les aides-ajusteurs étaient alloués à l'atelier par le Service du Personnel, soit par embauche, soit par mutation interne de l'Usine. Ils étaient affectés à une équipe par le Chef d'atelier.

Prise en charge du nouveau venu par le chef d'équipe.

Dans un premier temps, il fait le tour de l'atelier avec le nouveau, il lui explique le travail de chacun, aux tours, aux boîtes, aux gardes, aux gabariteurs et finalement au montage des cages, ceci pour faire comprendre l'importance de la relation du travail effectué dans les différents postes, ayant comme aboutissement le montage des cages dans de bonnes conditions. Puis en compagnie de l'ouvrier qualifié, avec qui il fera équipe, le chef d'équipe explique à l'aide-ajusteur, oralement, en gros, les diverses cages qu'il aura à monter ou à démonter.

Les monteurs de cages étaient chargés d'effectuer les changements de cages sur les deux trains.

Le chef d'équipe fait visiter les lieux, explique le travail à exécuter, développe les moyens pour le faire, fait prendre conscience des dangers, lors des manutentions des cages et des allonges, invite à être attentif dans le milieu ambiant pendant ces opérations.

Ceci dit, le travail de monteurs de cages demande de gros efforts physiques, en tenant compte de la taille, du poids des cages et du matériel. Presque toutes les opérations s'effectuaient à l'aide de ponts roulants, de forces différentes. Le travail le plus ingrat était le changement des cages, il était le plus salissant, et exécuté dans une ambiance survoltée, car il fallait en réduire la durée le plus possible.

Dans ce contexte le savoir, en ce qui concerne les monteurs de cages, se diffusait par les moyens oraux, par l'exemple, la pratique, l'assimilation, l'adaptation au milieu et à l'outil de production, et ceci étalé dans le temps.

L'intégration dans une équipe d'ouvriers qui avaient peu ou pas de connaissances de base, demandait beaucoup d'efforts d'assimilation de leur part et une débauche d'efforts physiques, car ils maîtrisaient mal leur travail au début, puis avec le temps, la volonté, l'ardeur, la compréhension des autres acteurs de l'équipe, ils pouvaient s'élever dans la hiérarchie, au fur et à mesure de leurs capacités reconnues.

Le travail astreignant et répétitif, effectué en poste de 3 x 8 était mal admis par ces ouvriers dans les années 60 à 68, et provoquait un turn over assez important, dû en partie au travail, mais aussi à une rémunération insuffisante et quelques tensions avec la maîtrise.

② Le travailleur qualifié :

Ajusteur formé au centre d'apprentissage pendant la guerre.

\* \* \* \* \*

Le CAP permet de définir le métier qualifié. Ce témoignage écrit, par sa forme et son contenu, permet de cerner la réalité du "travailleur qualifié" formé au centre d'apprentissage en fonction des objectifs éducatifs et professionnels du moment, dans un contexte de développement industriel et d'organisation du travail bien précis.

En dépit du changement de contexte, il peut être intéressant de rapprocher ce témoignage "d'appels d'offres" diffusés par la société Thomson, à quelques kilomètres de Pompey en 1985 (document).

Déroulement de l'évolution d'une carrière d'ajusteur à la S.N.A.P

A l'Entretien Nord : année 1947

L'effectif : une douzaine d'ouvriers + un contremaître.

Cet effectif se décompose en trois tranches d'âge :

- première : personnel entre 48 à 52 ans
- deuxième : " 30 à 40 ans
- troisième : " 18 à 25 ans

Jeune ajusteur, entrant dans un atelier pour y être intégrer, il était coutume de réaliser les outils de première nécessité, pour pouvoir travailler, c'est-à-dire, forger ses burins, ses bédanes, ses grains d'orges, ses grattoirs, sa monture de scie, ses équerres, ses clés, avec du métal fourni par le contremaître. Seuls le marteau et les limes étaient fournis. Vous deviez compléter votre outillage au fur et à mesure, et en fonction du travail que l'on vous confiait, car chaque ajusteur s'était créé son propre outillage et il ne tenait pas à le prêter, sauf cas majeur.

Cet état d'esprit était courant à cette époque, surtout chez les ajusteurs ne quittant jamais l'atelier et travaillant seul.

Il n'était pas le même pour les ajusteurs, qui pour effectuer certains travaux, devaient travailler en équipe de deux, trois ou quatre.

L'outillage de précision de l'atelier était sous la responsabilité de l'ouvrier le plus ancien, qui avait la confiance du contremaître.

Cet outillage était disponible en échange de jetons portant un numéro correspondant à notre nom. Un pied à coulisse au 1/20 était fourni, si vous vouliez obtenir plus de précision celui au 1/50 était à votre charge.

Le travail en équipe s'effectuait sous la responsabilité d'un ouvrier plus ancien, et l'ouvrier qualifié prenait en charge celui qui l'était moins. L'atelier travaillait de jour.

A la Rotonde : année 1950

L'atelier travaille de jour avec un effectif de 40 ouvriers.

Le contremaître de l'Entretien Nord prend en charge la Rotonde, avec les chefs d'équipe de l'ancienne Rotonde. Des divergences naissent sur l'appréciation du travail et sur les hommes. Une restructuration devait être faite. L'ancienne Rotonde appartenait au Service chemins de fer intérieur, le Service Organisation décide de mettre la partie de l'atelier, destiné à la réalisation des pièces mécaniques pour la réparation des locos, à la charge de l'Entretien général, puis à la réparation, d'où le commencement de mutations à l'intérieur de l'Usine.

Une nouvelle Rotonde est créée, plus vaste pour un développement plus grand. Le personnel se divise, les points de vue sont différents, il y a réticence pour la diffusion du savoir-faire acquis après de longues années d'expérience sur ces matériels.

Cet atelier était composé d'ajusteurs, de tuyauteurs, de chaudronniers sur fer et cuivre, d'un tourneur, d'un forgeron, d'un laveur de locos (qui avait le travail le plus salissant, mais qui était fier car on lui faisait confiance. Il était classé OS 2.)

Un chef d'équipe était responsable du travail effectué sur les locos, le deuxième était responsable des grues.

Les ouvriers ajusteurs étaient classés :

ouvriers spécialisés sans CAP	:	2ième échelon
ouvriers professionnels avec CAP	:	1ier "
" "	:	2ième "
" "	:	3ième "

Sur quinze ajusteurs, il n'y avait que deux OP 3. Les tuyauteurs, les chaudronniers, le forgeron étaient classés OP 2, ils avaient chacun un aide classé OS 2. Le tourneur était classé OP 2 et les deux soudeurs, un classé OP 1, l'autre OP 2.

Après un temps de flottement, temps nécessaire à l'appréciation mutuelle des capacités de chacun, une convivialité s'installe dans l'atelier. Elle est due au fait que certains travaux devaient être faits en équipe, surtout au moment des levages des locos et grues, pour en extraire les bogies, en vue de leur réparation. C'était un travail où il fallait une grande coordination et une grande attention. Il s'effectuait à l'aide d'un pont roulant de 10 tonnes et de verins mécaniques actionnés par des moteurs à air comprimé.

Le pont de 10 tonnes était manoeuvré par un ouvrier ayant des dispositions pour le faire (il n'existait pas à l'époque de permis de conduire pour ces ponts, l'obligation est venue plus tard).

L'atelier était divisé en deux secteurs : la partie Sud était affectée à la réparation des locos, la partie Nord à la réparation des grues.

L'atelier pouvait recevoir, pour réparation de longue durée, deux locos et deux grues. Il restait un espace suffisant pour les interventions courtes, un espace pour le magasinage des pièces de rechange et outillage, une partie consacrée aux vestiaires, lavabos, douches, WC, et des bureaux pour la maîtrise (toute cette partie de locaux se trouvait accolée à la partie centrale de l'atelier). A cette époque l'atelier était le mieux équipé en locaux sanitaires de l'Usine.

Lors de la restructuration de l'ancienne Rotonde le personnel le moins agé est affecté dans des services en voie de développement ou de création (Inspection, Contrôle, Organisation, Tarification, Thermiques, Etirage, Entretien). Le personnel plus agé et de plus faible qualification est dirigé vers des postes de gardiennage (gardiens de vestiaires en voie de construction, gardiens de l'Usine(emploi réservé jusqu'à ce jour à des anciens militaires)).

L'effectif de l'atelier, ouvriers et agents de maîtrise, se trouve dans une tranche d'âge de 20 à 45 ans. Il restait qu'un seul homme de 58 ans, car il avait une très grande qualification dans l'élaboration de tuyauteries. Après cette personne venaient des chaudronniers, le forgeron et deux ajusteurs. La maîtrise tournait autour des 45 ans.

L'atelier fonctionnait avec du personnel ayant du savoir-faire, par l'expérience, et un autre désirant l'acquérir en y ajoutant leurs connaissances personnelles.

Pour réorganiser l'Atelier central d'Entretien en 1952, pour libérer de la place, un tour de grande capacité arriva à la Rotonde.

Ce tour réduisait une bonne partie de l'espace réservé à la bonne réalisation des réparations des locos, et les manutentions des pièces à usiner sur ce tour, étant de fortes tailles (possibilité d'usiner des pièces de 4 m de  $\emptyset$ ) augmentaient les risques d'accidents, du fait de l'encombrement.

Pour éviter au mieux cet état de fait, la décision est prise. Faire les interventions, ne nécessitant pas de longs arrêts, des locos et des grues, en dehors de l'atelier, et ce par tous les temps.

Le travail s'effectuait au "temps alloué", que ce soit en équipe ou individuellement.

Une partie du personnel venant de l'Entretien Nord restait affecté à l'entretien du matériel, qu'il avait en charge auparavant, et participait au montage de la mécanique sur les nouveaux ponts construits par la Chaudronnerie.

La mise en application de la rémunération du travail au "temps alloué" créa des tensions avec la maîtrise et des dissensions entre ouvriers. Certains considéraient que les travaux rapportant de bonnes bonifications, étaient confiés au même personnel.

Le turn over était presque inexistant pendant la période de 1950 à 1954.

A la demande des syndicats, la bonification mensuelle nominative des ouvriers, était affichée.

En 1954, l'introduction à l'Usine de véhicules de chargement, de manutentions, de locos 'Diesel', bouleversa une deuxième fois l'ordonnement de l'atelier, avec en plus un nouvel effort d'adaptation sur ces nouveaux matériels.

Une partie de la partie Nord de l'atelier fut réservée à la réparation et à l'entretien des véhicules de manutentions et de chargement.

Une partie de la partie Sud fut destinée à la réparation et à l'entretien des locos 'Diesel', et une toute petite partie du personnel (3) fut affectée à la maintenance de ces matériels et ce pendant deux ans, dans une ambiance d'atelier devant concilier la maintenance de technologie différente, avec du personnel aguerri pour maîtriser la plus ancienne.

C'est à partir de cette date que le turn over se fit sentir, mais de très peu.

Le personnel destiné à la maintenance de ces engins a fait de grands efforts au début pour acquérir le savoir-faire, ils apprenaient au fur et à mesure des interventions qu'ils faisaient.

L'information ne leur était pas divulguée, pas même un catalogue descriptif avec schémas.

Comme ils étaient en nombre restreint et que les interventions se multipliaient à cause de la non formation des effectifs à la conduite de ces engins, la conception et l'inadaptation de ces matériels à des utilisations intensives, ceux-ci étaient obligés d'effectuer de nombreuses heures supplémentaires, de jour comme de nuit. Cette situation s'est améliorée sensiblement au fur et à mesure des ans, avec l'incorporation de personnel ayant quelques notions de mécanique auto, issu de services divers de l'Usine.

Au bout de trois ans l'information ne s'est toujours pas développée et vulgarisée (pas question de formation).

Par la force des choses, l'ardeur et la volonté de mieux maîtriser cette nouvelle technologie, par l'expérience, par une information que certains allaient chercher à l'extérieur de l'Usine, ce groupe d'ouvriers faisaient évoluer sensiblement une autre partie du personnel, qui venait de temps à autre participer à la maintenance des engins.

Avec le temps l'atelier s'équipait d'outils nécessaires pour de bonnes interventions sur les matériels en charge.

A la demande du personnel, premières mutations -

Pendant la période de 1954 à 1957, trois membres de cette équipe ont quitté l'atelier pour briguer :

- un poste de contremaître de train.
- un poste de contremaître aux Tours à cylindres du train Combiné.  
(qui était en fin de construction)
- un poste dans une autre Usine.

(les membres de cette équipe étaient classés O.P.2)

Pour combler les vides deux ouvriers d'entretien furent embauchés, l'un venant de la Verrerie de Portieux (qui venait de faire une restructuration), l'autre fut affecté à l'équipe de réparations des engins à moteurs. Tous deux se sont bien adaptés et ont terminé leur carrière à la Rotonde.

C'est à cette date que je demande ma mutation pour le Train Combiné, et je l'obtiens six mois plus tard.

Equipe de jour affectée à la réparation des cages,  
et rôle du chef d'équipe au " Train Combiné " (1958)

Composition de l'équipe à ses débuts :

- d'un chef d'équipe, qui a appris son métier d'ajusteur au Centre d'apprentissage de l'Usine et classé O.P.2 à la constitution de cette équipe.  
Avec le temps, il est classé O.P.3, puis technicien d'atelier, puis agent de maîtrise, puis adjoint du chef d'atelier.
- d'un ouvrier ajusteur formé lui aussi au Centre d'apprentissage et classé O.P.2.
- d'un ouvrier ajusteur formé dans un Centre privé et classé O.P.1.
- de deux ouvriers spécialisés (agés de 50 à 55 ans), qui n'avaient aucune connaissance de ce métier.

Témoignage du Chef d'équipe.

La constitution de cette équipe fut décidée lors de la mise en fonction d'une cage spéciale (nommée cage universelle), pour le train de 550, pouvant réaliser des plats de sections variables allant de 5 mm à 200 mm.

La complexité du montage de cette cage, qui comportait trois cylindres horizontaux et deux cylindres verticaux, leurs réglages étaient très rigoureux et nécessitaient une grande attention.

Donc le montage, le démontage, le réglage et la réparation de cette cage fut confiée à cette équipe, qui était chargée en plus de la réparation des cages, allonges, accouplements, boîtes guides à rouleaux M.H, dont les usures commençaient à apparaître.

Puis la charge de travail de cette équipe s'amplifie du fait d'un accroissement des usures des matériels, et de préparations de boîtiers à butées adaptables sur les cages existantes du Train de 550 en vue de reprendre la fabrication de profilés asymétriques précédemment fabriqués

à Dieulouard, dans une Usine filiale de POMPEY, qui fermait ses portes, en 1964.

Puis elle prit en charge l'ajustage, le réglage, le montage de cages neuves pour le Train de 550, préalablement usinées par des sous-traitants (l'Usine ne possédant pas de plans détaillés pour la réalisation des cages neuves), L'équipe a démonté pièces par pièces, une cage pour permettre au bureau des Dessins de relever toutes les cotes nécessaires à l'établissement de plans en vue de faire construire ces cages.

C'est au cours de ce travail de démontage des mécanismes des cages, que je me suis aperçu de forts points d'usure sur des parties en contacts constants, dus à la conception de la cage dans la partie usinée dans la masse (donc difficilement réparable sans réusinage).

Après réflexions et recherches pour résoudre ce problème, j'ai émis une solution au chef d'atelier, qui la soumit au bureau de Dessins, pour études de faisabilité.

Après demande d'accord au chef de Service, celui-ci obtint un budget pour un essai, rechercher des sous-traitants pour la réalisation des pièces, puis dernière phase, application de l'idée sur la cage en question, réglage et attente des essais.

Voici décrites les phases qu'il faut suivre pour faire porter remède à une usure sur des matériels ayant une action directe avec la production de qualité, c'est-à-dire dans le respect des tolérances.

La mise en fabrication de profilés sur le train de 550 a demandé, d'abord un effort d'adaptation de la part des tourneurs, des ajusteurs de gardes, et ensuite des monteurs de cages, car une application nouvelle constituée d'un boîtier à butées coniques est venue s'adjoindre sur chaque cylindre et fixé sur les empoises .

J'ai été chargé des opérations méthodiques pour pouvoir régler les jeux , de les expliquer et les faire mettre en application par tous les éléments chargés de cette tâche dans les trois équipes du montage.

La période d'adaptation à cette nouvelle application s'est très bien passée à l'atelier. Il n'en fut pas de même sur le laminoir, où les lamineurs devaient acquérir de nouvelles connaissances pour maîtriser le laminage de produits asymétriques.

Des différends se créaient parmi eux, car des lamineurs venant de Dieulouard et ayant travaillé à la production de ces produits, sur un laminoir différent, avaient des conceptions contraires à ceux du Train de 50.

Pendant cette période des bris de cylindres furent constatés, entraînant de ce fait l'arrêt de fabrication.

De plus l'arrêt brutal du laminoir et le bris de cylindres causaient la rupture d'accouplements, soit sur les cages, soit sur le réducteur.

Les nouveaux boîtiers à butées étaient vissés sur les empoises, et quand il y avait bris de cylindre la poussée latérale était tellement forte qu'une partie du boîtier se dégageait de la partie filetée.

Cela entraînait parfois deux à quatre postes de travail pour arriver à extraire ce boîtier, ce faisant les filets triangulaires de l'empoise et du boîtier se grippaient et rendaient inutilisables, à la fois le boîtier et l'empoise.

Le travail de rectification des filets de l'empoise s'effectuait à l'aide de peignes d'acier au pas du filet, mais de façon manuelle et ce dans des positions pas très confortables pendant des heures, voir des jours et pour un résultat médiocre.

Ces incidents de marche se multipliaient et causaient les mêmes pertes en production, en matériels, en heures de réparation, pour récupérer des empoises que l'on savait plus aptes à recevoir des boîtiers à butées pour laminage de profils asymétriques.

Pourtant ces cages, après réparation sommaire, étaient utilisées pour le laminage de produits symétriques, ne donnant que peu d'efforts latéraux.

Devant cet état de fait il fallait réagir, trouver une solution à ce problème. J'ai imaginé une solution et j'en fis part à mon contre-maître qui parut sceptique, puis à mon chef d'atelier, qui a enregistré et transmis l'idée au chef de service du moment.

Ne voyant rien se réaliser dans le processus d'étude de faisabilité, j'ai demandé une entrevue à l'ingénieur du Service, pour lui exposer mes problèmes et mes difficultés pour réparer les cages ayant subi une rupture de cylindres, et par la même occasion je lui ai fait part de mon idée sur le sujet. Elle ne fut pas retenue dans un premier temps.

Donc le problème ne fut pas résolu, il entraîna de ce fait une surcharge de travail pour l'équipe de jour et des autres équipes du montage des cages.

Il provoqua des jeux latéraux intempestifs que les lamineurs avaient du mal à maîtriser, lors de laminage de produits assymétriques.

Le temps s'écoula, le problème resta et rien ne fut fait pour le résoudre.

Vint le jour où nous avons eu un nouveau chef de service. Celui-ci , après un certain temps, décida de faire connaissance de son Service et du personnel.

C'est ainsi que j'ai pu m'entretenir avec lui et exposer mes problèmes, en ce qui concerne l'entretien des cages et de réémettre mon idée. Il a écouté et promis de faire faire une étude sur le sujet et de donner des informations au fur et à mesure de l'avancement de l'étude.

Après quelques mois un plan d'ensemble fut fait et me fut transmis et j'ai pu vérifier que le projet avait bien été élaboré suivant mon idée, suivi avec les plans définitifs.

Le bureau de Dessins soumit le projet au chef de service qui donna son accord, demanda l'accord à la Direction, qui approuva et débloqua un crédit pour permettre l'usinage des pièces et d'une cage pour faire un essai.

Après un certain temps nécessaire à la recherche d'un sous-traitant, de la réalisation des pièces et à l'usinage des empoises, vint le moment de l'ajustage, de l'assemblage et du réglage des éléments de cette cage, qui a été effectué par l'équipe de jour. Puis un montage fut fait avec des cylindres pour fabriquer des produits assymétriques.

A l'usage cette modification a donné entière satisfaction dans le déroulement normal du processus de fabrication. Dans le cas contraire (bris de cylindres) le temps d'immobilisation de la cage, par rapport au procédé précédent, était quasi insignifiant, mais ce qui avait un grand avantage, c'est lorsqu'il se produisait un incident de ce genre, celui-ci ne provoquait plus de détériorisation sur les empoises, et les rendaient disponibles rapidement pour un nouveau cycle de production.

Devant la démonstration dans les faits, des avantages que l'on pouvait espérer dans l'application de cette modification, l'ingénieur a demandé à la Direction l'octroi de crédits suffisants pour étendre cette innovation à l'ensemble des cages existantes et à venir, et par la même occasion faire le nécessaire pour porter remède aux points d'usures, décrits auparavant.

Cette modification portée sur ces cages a permis à l'équipe de jour de se consacrer à d'autres tâches qui ne manquaient pas à l'atelier, d'améliorer les conditions de travail des équipes de monteurs de cages, de faciliter l'obtention d'une meilleure maîtrise de l'outil de production par les lamineurs.

Ce cas cité n'est qu'un parmi bien d'autres, dont cette équipe a pu, a su ou a voulu faire réaliser pour le bien de tous, de l'équipe, de l'atelier, au service de l'outil de production, dont la tâche essentielle était de réaliser, dans des conditions maximales, des produits de qualité.

Au cours d'une réunion de travail avec l'ingénieur, le chef d'équipe a appris en aparté que cette modification avait fait l'objet d'un dépôt de brevet.

④ Savoir-faire et progrès technique au train combiné (1957)

L'atelier des Tours à cylindres travaille en 3 X 8.

L'atelier est sous la responsabilité d'un chef d'atelier  
de deux contremaîtres,  
(travaillant une semaine de 4 à 12 Heures,  
une semaine de 12 à 20 " )  
de trois chefs d'équipe  
(travaillant en 3x8, et prenant la charge de  
l'atelier au poste de nuit).

Une équipe se composait :

- d'un chef d'équipe travaillant, classé O.P.3
- d'un ajusteur classé O.P.1
- de deux aides-ajusteurs classés OS 2

Lors du poste de nuit, le chef d'équipe au montage des cages de laminoirs, avait la responsabilité du travail exécuté par les tourneurs et les ajusteurs de gardes et de boites M.H. Il effectuait le pointage du personnel.

En relation avec le contremaître lamineur, il prenait toutes les dispositions relatives à la bonne marche du train.

Pour le démontage d'un cylindre sur un tour, après usinage, il fallait faire la manoeuvre avec le pont de 10 tonnes (ajusteur ayant dispositions pour le faire mais pas habilité), puis toutes les manoeuvres afférentes au montage et démontage des grosses cages de laminoirs, à l'atelier

Au début du fonctionnement du Train, pendant la période d'essais et de la montée de production, celui-ci fonctionnait en deux postes. Les changements de cages s'effectuaient la nuit. Un membre de l'équipe du montage devait manoeuvrer le pont de 30 tonnes pour effectuer la dépose et la pose des cages, soit du Train fil, du Train intermédiaire ou du Train dégrossisseur.

L'atelier fonctionnait, sans trop de heurts entre les différents composants de l'unité de travail.

A partir de l'année 1960, la montée en puissance de la production, exigeait la mise à trois postes de certains tours, ainsi qu'un renforcement des équipes de montage des cages (deux ouvriers + l'embauche d'un laveur de pièces)(auparavant, les pièces et roulements des cages étaient lavées par les ajusteurs eux-mêmes, dans un bac rempli de trichlore, qui s'est révélé très nocif pour la santé des utilisateurs).

La première action pour porter remède à cette nocivité fut de remplacer le trichlore par du gas-oil, et ce dans un plus grand bac situé dans une salle de lavage, en dehors de l'atelier. Bien des solutions ont été étudiées mais elles se sont révélées trop onéreuses.

En 1962, l'investissement de trois cages, pour le dégrossisseur du train fil, et la construction d'un four à cellules multiples, vient augmenter la potentialité de la production (deux trains de laminoirs 1er train de 550 et 2ième train à fil). De ce fait l'activité de l'atelier s'accroît due au fait des nombreux changements de fabrications

D'autres ouvriers sont embauchés, surtout pour les équipes de monteurs de cages.

Dès cette époque le turn over se fait sensiblement sentir, surtout dans les équipes de montage.

La conception du four à cellules du Train fil étant unique en France, il n'y avait pas de bases de références pour obtenir un rendement rigoureux, et dans le respect des directions du service des Recherches et Métallurgiques. Ce qui fit, qu'il fallait porter sans cesse remède, contre les effets de décarburation, pendant 8 à 9 mois.

Pendant cette période d'essais et de mise au point viennent se greffer d'autres essais de laminage, de nuances d'acier créées à Pompey (acier EP7, pour Michelin, acier inoxydable, austinox, rapide et autres)

Les lamineurs en acquéraient la maîtrise tous les jours, de plus en plus, au prix de grands efforts, car à chaque fois que la barre incandescente refusait de s'engager dans les cylindres, ou les boîtes à guides à rouleaux, celle-ci se mettait en forme de chignons, et il fallait les extraire à l'aide de chalumeaux, de crochets, de pinces, de bobineuses à rebuts, et vérifier si les boîtes à guides et les gardes pouvaient recevoir la prochaine barre (cette opération pouvait se produire 15 à 20 fois par poste).

Dans cette ambiance toute la maîtrise, et les ouvriers de la chaîne, participant à l'élaboration des produits (du four, à la plaque, aux bobineuses, en passant par l'atelier des tours à cylindres) étaient en effervescence soutenue, ce qui créait des tensions entre les acteurs (les ajusteurs de boîtes M.H. et gardes, devaient fournir le matériel réparé et réglé dans les meilleurs délais et en permanence). Ceux-ci, quand les incidents de marche se multipliaient, s'en rejetaient mutuellement la responsabilité. Devant cet état d'esprit il fallait que le travail exécuté à l'atelier soit irréprochable.

Pour y parvenir, la création d'une équipe de jour fut décidée, et son rôle fut défini de la façon suivante :

- maintenance des matériels, constituant les cages de laminoirs, les boîtes M.H. (usure).
- vérification de la concentricité des cylindres finisseurs après usinage (tolérances 2/100), si hors tolérances, rechercher les causes.
- réparations des allonges.
- prise en charge du montage et démontage de la nouvelle cage Universelle, destinée à l'élaboration de plats sur le Train de 550.
- entretien des machines outils de l'atelier.

Dans la recherche d'une symbiose entre les acteurs de l'appareil de production (les laminoirs, appelés aussi chaîne à chaud) et les membres de l'atelier, se définissaient des astreintes et contraintes inhérentes à la bonne qualité des fabrications des laminoirs.

Au fur et à mesure de l'application de ces initiatives, le personnel a, plus ou moins bien, perçu et admis ces contraintes. Cela explique, en partie, dans les années 62 à 66, une recrudescence sensible du turn over.

Certains ont choisi de parfaire leurs connaissances en suivant des cours pour passer leur brevet professionnel, et de ce fait pouvoir prétendre à une meilleure fonction, soit à l'atelier, soit à l'intérieur de l'entreprise. Si il n'y avait pas de postes disponibles, ils quittaient l'Usine. Ce fut le cas de monsieur A.R, muté au centre d'apprentissage où il resta quelques années, puis quitta l'entreprise pour devenir Professeur d'atelier au collège de Bonsecours à Nancy, un autre après l'obtention de son B.P. quitta l'usine pour un L.E.P de la région.

Quelques ouvriers ont suivi des stages à la F.P.A, pour pouvoir obtenir un poste de meilleure qualification et mieux rémunéré.

Un ouvrier en désaccord avec son chef d'équipe, demande sa mutation aux laminoirs Nord. Il devient lamineur. Il va à l'école de maîtrise au centre Moreau à Metz. Il est nommé contremaître aux laminoirs Nord, puis aux laminoirs Sud. Il termine chef de fabrication.

Deux autres ouvriers demandent leur mutation, pour cause d'incompatibilité d'humeur avec le chef d'atelier. L'un est versé au Service des Essais, l'autre aux tours à cylindres Nord.

D'autres mutations suivent, pour des causes familiales, d'éloignement, de rémunérations, de difficultés d'intégration dans les équipes ou tout simplement parce qu'ils avaient un meilleur travail ailleurs.

Pour donner à chacun la facilité de suivre des cours, il a fallu former des ouvriers pouvant occuper le poste, pendant les horaires des cours.

C'est ainsi que fut créée une catégorie d'ouvriers polyvalents, capables de remplacer à tous moments, pour des temps courts ou longs (absence pour maladie), le titulaire du poste directement lié à la marche des trains des laminoirs.

La formation était prise en charge par le chef d'équipe de jour, pendant les heures de travail.

# IV / DOCUMENTS

## ① Etude de poste "aide-lamineur" 550 (Doc SNAP, septembre 1974)

	Préambule
	Sécurité
	Technologie sommaire d'un train de laminoir
1ère Etape .....	Prise de poste
2ème Etape .....	En cours de poste
3ème Etape .....	Comment commander un pontier
4ème Etape .....	Remplacement éventuel du chef lamineur
	Consignes particulières

\*\*\*\*\*  
\*\*\*  
\*

### Préambule -

L'aide lamineur a la responsabilité de l'outillage des cages III et IV.

Sous la responsabilité directe du contremaître de train, il reçoit les ordres du chef lamineur. Il a pour travail :

- ✓ 1./- Chercher les échantillons à la plaque à la demande du chef lamineur
- 2./- De dégager les barres à la sortie de la cage IV de façon à ce que l'extrémité de ceux-ci ne se trouve plus en face de la cannelure
- ✓ 3./- De s'assurer du bon arrosage des cylindres
- ✓ 4./- De positionner les guides en fonction de la section demandée
- ✓ 5./- De changer, le cas échéant, les gardes ou les guides endommagés
- 6./- De remplacer un machiniste train de 550 si le besoin s'en fait sentir.

Sécurité -

- . Port obligatoire des équipements de sécurité - casque et chaussures. Il doit disposer d'une paire de gants pour tous travaux manuels.
- ✗. Ne jamais tourner le dos au train, de manière à voir sortir les barres des cylindres
- ✗. Au moment de mettre le train en route, s'assurer qu'il peut le faire sans danger pour les autres ouvriers.
- ✗. Pour les changements de guide, garde, rouleau, etc..., effectuer les opérations, le train à l'arrêt.
- ✗. Remplacer immédiatement les protecteurs après un démontage.
- ✗. Eviter de se tenir sur les rouleaux à l'arrêt et sur les ouvertures des ripeurs.
- ✗. Ne pas intervenir pour réparation ou autre cause sur les allonges en mouvement.
- ✗. Ne jamais enjamber, sauf raison impérieuse, une barre chaude.
- ✗. Ne pas monter sur les cages pendant la marche.
- ✗. Défense de circuler tout près des cages devant ou derrière pendant le laminage.
- . Avoir toujours un chantier propre et bien rangé.

## Technologie sommaire d'un train de laminoir -

### Cage de laminoir -

Elle comporte 2 colonnes qui supportent les cylindres par l'intermédiaire des empoises.

L'entraînement des cylindres se fait par un moteur électrique relié aux cylindres par une cage à pignons et des allonges.

### Les cylindres -

Composés de trois parties :

- 1./- La table : partie travaillant en contact avec le métal qui comporte des cannelures
- 2./- Les tourillons qui reposent dans les empoises par l'intermédiaire des roulements.
- 3./- Les accouplements universels qui transmettent le mouvement de rotation
- 4./- Les sommiers : Ils servent de support à l'outillage des cylindres (gardes, guides, boîtes MH) et sont fixés après les colonnes.
- 5./- Les guides
  - a) - les guides d'entrée : servent à pointer la barre dans la cannelure et à la guider
  - b) - les guides de sortie : obligent la barre à sortir droite

Les guides sont placés de part et d'autre de la cannelure
- 6./- Les gardes ont pour but d'empêcher la barre de s'enrouler autour des cylindres. (Elles doivent être mises en place avec soin); elles guident également la barre à la sortie de la cannelure.

1° Etape - Prise de postePhases

1./- Prendre un échantillon à la demande du chef lamineur

2./- S'assurer de la fixation correcte des guides

3./- Vérifier l'état des gardes

4./- Prendre connaissance des consignes particulières

Points clés

- a) - S'équiper d'une tenaille spéciale et se rendre à la plaque
- b) - Demander au débiteur un échantillon prélevé dans le milieu de la barre choisie par le chef lamineur
- c) - Marquer une extrémité de l'échantillon pour repérer le sens de laminage
- d) - Revenir au train et refroidir l'échantillon dans un bac spécial
- e) - Présenter l'échantillon au chef lamineur

Nota - Cette opération s'effectue une trentaine de fois par poste de 8 h.

. En vérifiant, à l'aide d'une clé plate de 5 mm, le serrage des boulons d'étrier.

. Visuellement et à l'aide d'un petit crochet pour inspecter la partie portant sur les cylindres

. En les demandant au chef lamineur

2° Etape - En cours de postePhases

- 1./- Déloger la sortie de la cannelure finisseuse pour permettre de doubler les barres afin de permettre un débitage plus rapide
- X 2./- Vérifier l'arrosage des cylindres.
- 3./- Sur ordre du chef lamineur, positionner les guides en fonction des sections demandées (voir disposition des cannelures et des guides pages 6 - 7)
- 4./- Changer une garde défectueuse (provoque des rayures sur les barres). Voir schéma de montage (page 8)
- 5./- Mettre une garde neuve

Points clés

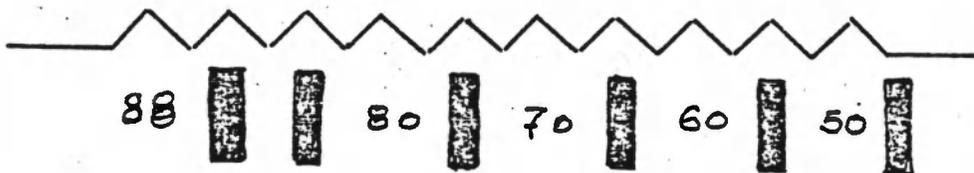
- . En poussant à l'aide d'une pince, la queue de la barre qui vient d'être laminée.
- . En s'assurant plusieurs fois par poste du bon fonctionnement des rampes d'arrosage des cylindres haut et bas et en débouchant les busettes obstruées.
  - a) - Desserrer, à l'aide d'une clé plate de 54mm, l'écrou de fixation de l'étrier qui maintient le guide.
  - b)- Glisser le guide à la place choisie
  - c) - Remettre l'étrier devant le guide et resserrer l'écrou.
- Nota - Il y a toujours 2 guides à déplacer par cannelure
  - a) - Enlever les petits coins de bois qui se trouvent de chaque côté.
  - b) - Engager la broche spéciale dans le trou se trouvant dans le talon de la garde.
  - c) - Enlever la garde usée en la soulevant avec la broche.
  - a) - Prendre une garde neuve dans le casier correspondant
  - b) - La poser sur le sommier
  - c) - Engager la broche dans le trou du talon de la garde
  - d) - la soulever et la poser délicatement à sa place
  - e) - Remettre les coins de bois.

.../...

DISPOSITION des CANNELURES cage IV

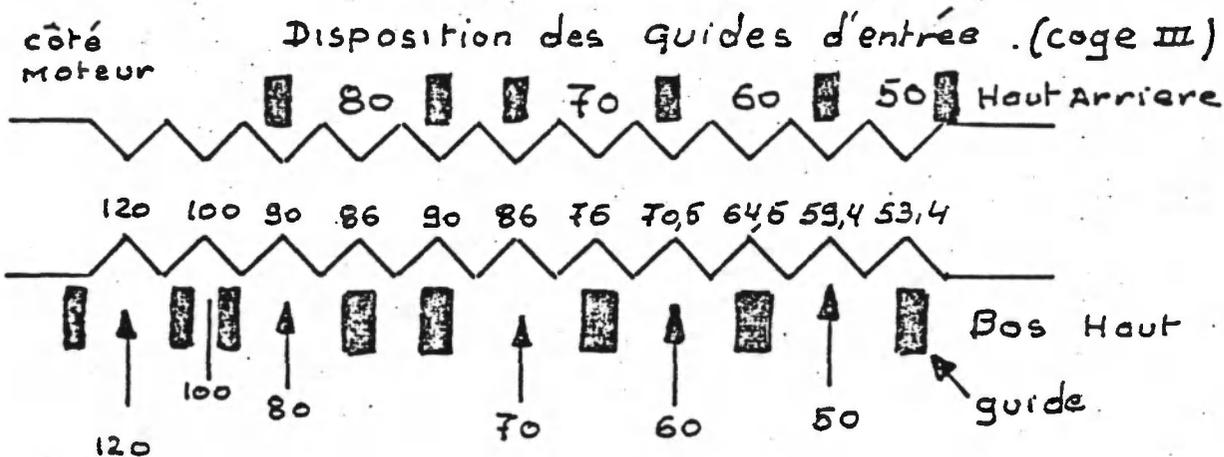
				N° de Garde	
1 <sup>ere</sup>	cannelure	côte moteur	$\phi$ 90	88	4
2 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 78	80	6
3 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 80	"	14
4 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 80	"	14
5 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 70	70	16
6 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 70	73	16
7 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 65	63,4	17
8 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 60	60	18
9 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 55	55	19
10 <sup>eme</sup>	"	"	$\phi$ 50	50	20

Disposition des Guides d'entrée cage IV



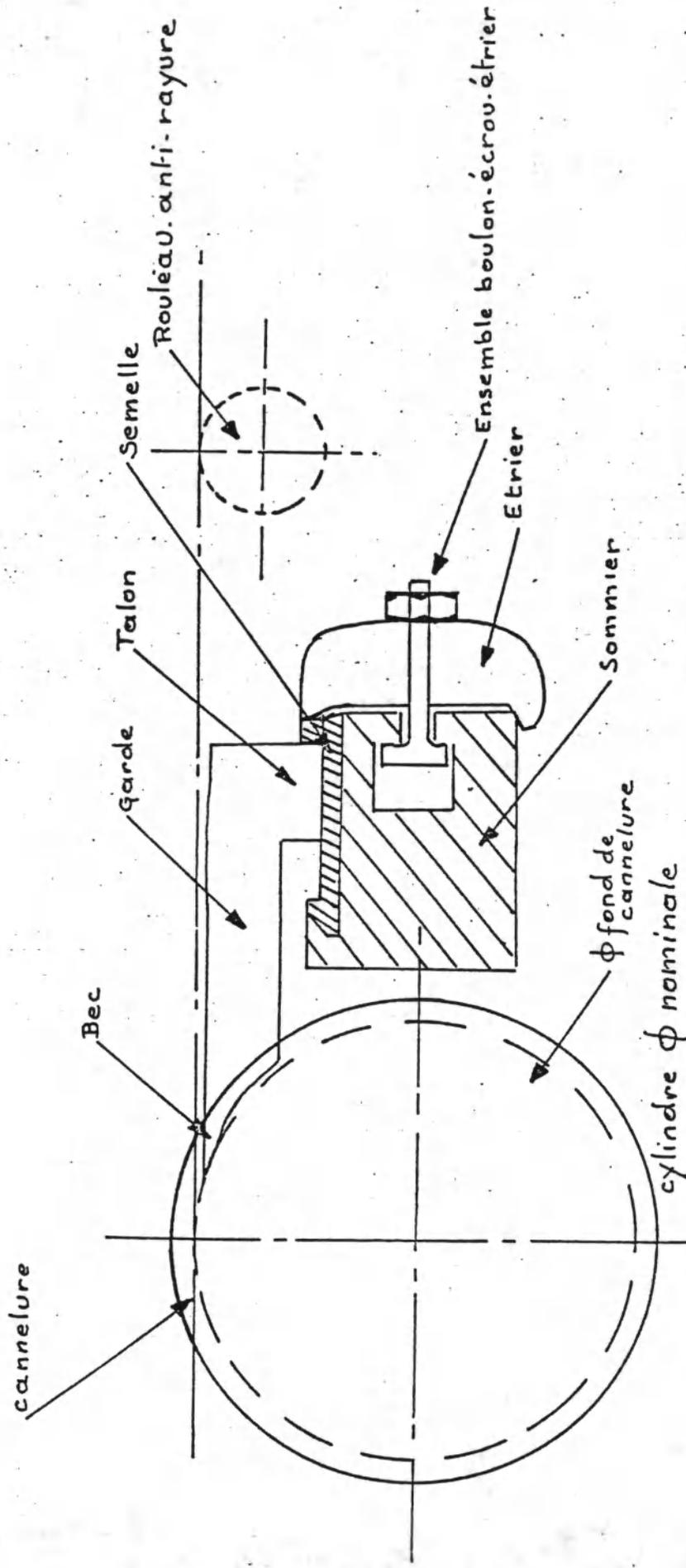
### DISPOSITION DES CANNELURES CAGE III

			N° de Garde
1 <sup>ère</sup>	cannelure	côté Moteur $\phi$ 120 -	1
2 <sup>ème</sup>	"	$\phi$ 100 -	3
3 <sup>ème</sup>	"	$\phi$ 90 -	4
4 <sup>ème</sup>	"	Los 86 -	5
5 <sup>ème</sup>	"	$\phi$ 90 -	4
6 <sup>ème</sup>	"	Los 86 -	5
7 <sup>ème</sup>	"	Los 76 -	7
8 <sup>ème</sup>	"	Los 70,5 -	8
9 <sup>ème</sup>	"	Los 64,5 -	9
10 <sup>ème</sup>	"	Los 59,4 -	10
11 <sup>ème</sup>	"	- côté L1 - Los 53,4 -	4



Definition d'une cannelure Partie usinée de la table qui donne à la barre le profil demandé. C'est grâce aux cannelures que l'on façonne le métal.

## Pose d'une garde et d'un rouleau anti-rayure



Réglage d'une garde : Prendre un niveau et une règle métallique, la poser au fond de la cannelure et sur l'arrière de la garde, la régler en modifiant la Hauteur du sommier de manière à ce que le talon soit légèrement plus bas que le fond de cannelure

Le rouleau sera réglé de niveau avec le fond de cannelure de cette façon la barre ne frotera pas dans le fond de la garde pendant le laminage pour éviter les rayures sur la barre.  
(Chaque garde a un numéro correspondant au numéro de la cannelure)

Casier Avant

casiers à gardes

montage

<p>φ 70 à 105</p>			
<p>Cage 4. φ 90°</p>			
olive 100 los bas { 88.95 78.85 70.76 }	φ 65 N° 17		
ovale 70.76 Milieu { 78.85 88.95 100.105 }	φ 60 N° 18 φ 55 N° 19	φ 70 N° 16	φ de 80. N° 14.
<p>Cage 3 φ et losanges 98°</p>			
los de 53,4 N° 11	los de 64,5 N° 9 los de 59,4 N° 10	φ 91,3 N° 4 los de 86 N° 5	φ 121,8 N° 1. φ 111,8 N° 2 φ 101,5 N° 3
<p>Ronds 63 à 105</p>			
Guides	Guides	Guides	1 φ 105 2 φ 100 3 φ 95 4 φ 90.88 5 φ 85.83
			6. φ 80 7 φ 76.73 8 φ 70.68 9 φ 67.65 10 φ 63.

Casier AR

1 case pour les φ

- 1 - 130
- 2 - 125
- 3 - 120
- 4 - 115
- 5 - 110

Pour chaque montage de φ  
la garde devra être posée avec  
1 guide de chaque côté

3° Etape - Comment commander un pontier -

Phases

1./- Prise de commandement ou attention

2./- Montée

3./- Descente

4./- Déplacement horizontal

à droite



à gauche



Points clés

Un poing sur la hanche (signe de commandement). L'autre bras tendu verticalement au-dessus de la tête reste immobile

Un poing sur la hanche, l'autre bras à demi-tendu vers le haut, au-dessus des épaules, faire tourner l'avant-bras.

Un poing sur la hanche, l'autre bras tendu vers le bas (la main à la hauteur de la hanche, paume en-dessous) s'abaisse énergiquement jusqu'à mi-chemin de la verticale

Un poing sur la hanche, l'autre bras demi-tendu vers le haut fend l'air dans un plan vertical jusqu'à la ligne de la poitrine dans la direction où la charge doit être portée.

Phases

Points clés

5./- Arrêt

Un poing sur la hanche, l'autre bras se déploie énergiquement à hauteur de la poitrine.

6./- Arrêt express

Faire le geste d'arrêt simultanément des deux bras  
soit : a). pour terminer un mouvement  
b). en raison d'un danger inopiné et immédiat.

7./- Fin de commandement

. Face au pontonnier, les deux bras encadrant la figure, se développent énergiquement jusqu'à la ligne de la poitrine. Ce geste signifie : ce n'est plus moi qui vous donne des ordres.

8./- Accompagnement

. Le signaleur s'avance dans la direction voulue. Un poing sur la hanche, l'autre bras tendu vers le bas est balancé le long du corps dans le sens de la marche.

Avant toute manoeuvre

. S'assurer que vous êtes bien en vue du pontier  
. Un seul signaleur suffit.

4<sup>e</sup> Etape - Remplacement éventuel du chef lamineurPhases

- 1./- Mettre les élévations
- 2./- Ouvrir les bennes cannelures
- 3./- Vérifier le vrillage des barres et apporter correction s'il y a lieu

Points clés

- . En actionnant le levage électrique et en se référant aux tableaux des élévations pages N° 13 - 14
- . En déplaçant les guides d'entrée (voir phase N° 3 - 2<sup>e</sup> étape et en se référant aux tableaux des pages 6 et 7.
- . En déplaçant légèrement les cylindres bas ou haut dans le sens inverse du vrillage.

Elévations Cage IV

Séction	Elévation	N° de cannelure
90	3,5 <sup>mm</sup>	1
80	3	3 <sup>eme</sup> ou 4 <sup>eme</sup>
75	10,7	5 <sup>eme</sup> ou 6 <sup>eme</sup>
70	3,5	5 <sup>eme</sup> ou 6 <sup>eme</sup>
65	5	7 <sup>eme</sup>
60	3,5	8 <sup>eme</sup>
55	3,5	9 <sup>eme</sup>
50	3,5	10 <sup>eme</sup>

Élévations cage III - et passage pour section demandée

Section	Cyl. bas	Cannelure	Cyl. haut	Cannelure
130	19 <sup>mm</sup>	1 <sup>ère</sup>		
126	13,5 <sup>mm</sup>	1 <sup>ère</sup>		
122	8,5	1 <sup>ère</sup>		
120	5,7	1 <sup>ère</sup>		
100	5,5	1 <sup>ère</sup>		
80	8	Ø 90 3 <sup>ème</sup> ou 5 <sup>ème</sup>	5,5	los 86 4 <sup>ème</sup> ou 6 <sup>ème</sup>
75	11,5	los 86 4 <sup>ème</sup> ou 6 <sup>ème</sup>	11	los 76 7 <sup>ème</sup>
70	5	los 86 6 <sup>ème</sup>	4	los 76 7 <sup>ème</sup>
65	13	los 70 8 <sup>ème</sup>	12	los 65 9 <sup>ème</sup>
65	6	los 76 7 <sup>ème</sup>	4,5	los 70 8 <sup>ème</sup>
60	6	los 70 8 <sup>ème</sup>	5	los 65 9 <sup>ème</sup>
55	12	los 70 8 <sup>ème</sup>	12	los 65 9 <sup>ème</sup>
55	6	los 65 9 <sup>ème</sup>	5	los 60 10 <sup>ème</sup>
50(4 fois)	6	los 70 8 <sup>ème</sup>	5	los 65 9 <sup>ème</sup>
	6	los 60 10 <sup>ème</sup>	5	los 53 11 <sup>ème</sup>

Consignes particulières -

- Surveiller l'état des conduites en caoutchouc et des vannes servant à l'arrosage des cylindres.
- Vérifier fréquemment le bon fonctionnement des rouleaux anti-rayures.
- Evacuer les échantillons ayant servi.
- Signaler immédiatement au chef lamineur toutes anomalies constatées
- Tenir son chantier propre.
- Dans le cas d'arrêt de laminage, se mettre immédiatement à la disposition du contremaître de train.

② Les nouvelles formations : bilan dressé par l'entreprise (Laminoirs Sud; SNAP, 1975)

Mise en place depuis le 23 Septembre 1974, voici en quelques lignes un bilan de l'action menée.

Deux sortes de formation ont été élaborées :

- 1) Pour les nouveaux embauchés
- 2) Pour les lamineurs titulaires et futurs lamineurs

Le cas des nouveaux embauchés

Une vingtaine de personnes sont venues au TAC jusqu'à ce jour, pour une période de stages allant de 1 mois minimum à 6 mois maxi.

A - Une formule d'accueil et un plan de formation technique ont été élaborés

a) L'accueil consistant en un entretien d'une heure environ avec l'embauché afin de connaître ses problèmes, ses projets professionnels etc... ensuite lui expliquer le fonctionnement de l'usine (organigramme) ainsi que les formalités administratives auxquelles il serait soumis et pour terminer, lui faire comprendre le but de la formation institué dans le service.

A la suite de ce petit entretien une visite de l'ensemble du service est effectuée jusqu'au parachèvement avec explications sur les outils en fonctionnement.

B - Une deuxième phase consiste à l'intégrer dans une équipe de montage sous l'autorité du chef d'équipe pendant mon absence toutes les parties équipant un cylindre en cours de montage lui sont expliquées et leur rôle.

C - Troisième phase

Formation technologique proprement dite sur les laminoirs (matière dispensée par Monsieur FLAUDER).

En plus des généralités, explication des outils de laminage utilisés dans le service, le fonctionnement et la description train/train tout en insistant sur les règles de sécurité à observer.

Cette formation étant bien avancée le nouvel embauché va faire des stages sur les différents trains avec l'accord et sous l'autorité du CM.

- D - La personne étant jugée prête à tenir une fonction de machiniste un petit contrôle de connaissance lui est imposé.

Pourquoi toute cette finière

A mon avis, il s'agit à la fois de

- 1) Fournir un enseignement de base aux hommes dans des fonctions qui pour 90 % des cas leur sont totalement nouvelles.
- 2) Essayer d'influencer les habitudes et les attitudes par une action éducative ce qui n'est pas toujours facile car l'on a à faire à des hommes de tous âges (de 18 à 40 ans)
- 3) De leur faciliter une prise de fonction

Voilà dans ses grandes lignes le plan de formation que nous avons cru devoir faire avec la participation et l'expérience de Monsieur MARTIN.

Passons aux réalisations

Sur ces vingt embauchés ayant été formés à plus ou moins long terme, seul cinq environ ont donné entière satisfaction et suivi ce stage avec sérieux ce qui nous donne un taux de réussite de 25 % chiffres encourageants pour une mise sur pied de la formation dans le service. En ce qui concerne ces cinq personnes, nous pouvons fonder toutes les espérances à leur sujet.

Parlons des échecs : il y en a certes, ceux-ci pouvant être prévisibles.

- a) Tout d'abord tous les nouveaux embauchés passés au FAC avaient une obsession, faire les feux continus le plus rapidement.
- b) Deuxième contrainte pour une bonne formation devenir machiniste, le bureau d'embauche leur ayant promis ce poste sur ce point. Une démarche a été faite par Monsieur PEULTIER auprès du Service du Personnel.
- c) Troisième contrainte importante, manque de personnel sur les trains écourtant la formation.

Comment travailler dans de bonnes conditions avec ces barrages prédominants qui sont humains en fait. Il y a sûrement une part d'échecs qui puisse me revenir (manque d'explications, etc...)

Des moyens pour une bonne formation

Une bonne formation fait appel à un clavier de moyens ; même après leur stage terminé au TAC, le CM en demeure le maître d'œuvre avec ses Chefs d'équipe.

Il faut les utiliser pour le développement de nos hommes dans cette action on ne doit pas travailler isolément

- a) Pour le nouvel embauché intégré dans une équipe, ses initiatives doivent être contrôlées par le CM. Elles doivent s'inspirer d'une politique s'intégrant dans un plan de formation.
- b) Il doit trouver appui et conseil auprès de personnes ayant de l'expérience qui lui fourniront des moyens complémentaires et renforceront les possibilités dont il dispose.
- c) Pour ce faire, il faut proscrire le plus possible l'atmosphère scolaire car nous avons à faire à des hommes de tous âges.
- e) Il faut utiliser abondamment de tableaux graphiques etc... ensuite faire une "discussion conférence" après avoir fait une leçon, demander s'ils ont compris, c'est l'affirmative à chaque fois. Lors de cette discussion, tous les assistants doivent participer en apportant leur point de vue, leurs idées.

La formation dans ce contexte ne doit plus venir de l'autorité d'une personne mais de la mise en commun des idées de chacun.

C'est dans cet esprit que j'ai essayé de travailler.

Stage des mineurs et futurs mineurs

Ces stages devaient s'effectuer en liaison avec les CM pour connaître les besoins de chaque homme et de les former sur des points particuliers ou généraux technologiquement.

Le manque de personnel fut un obstacle pour que nous ne puissions former que deux personnes, je regrette qu'il n'y en ait pas eu plus.

Remèdes :

Peut-être qu'en détachant 1 homme pendant 1 semaine et faire des stages successifs sur une période de 1 et 2 mois par exemple.

Les deux personnes passées au TAC ont tiré de ce stage le maximum d'après leur dire.

112  
La période de montage leur fut bénéfique en tant que telle en tant que relation Train/TAC par la suite, cette relation s'est confirmée.

Avec ces 2 cas, nous pouvons être satisfaits, mais le nombre ne fut pas assez grand pour que l'on puisse tirer des conclusions, je le regrette.

### Que manque-t-il aux lamineurs en cette période

- 1) Un entretien et un développement des connaissances techniques. L'évolution actuelle de la technologie rend cet effort toujours plus impérieux (cas du nouveau blooming entre autres)
- 2) Donner à chacun une plus grande maîtrise de son travail actuel favorisant de cette manière son efficacité.

Ces deux points ne paraissent assez importants.

Je pense donc qu'il faille continuer la formation des lamineurs.

En conclusion, j'espère être arrivé à des résultats si minimes soient-ils et continuer la formation pour le bien de tous, ouvriers et agents de maîtrise, la tâche de ceux-ci n'en sera que plus allégée.

Bac minimum

## Thomson embauche Priorité aux « performants »

C'est parti. Thomson Maxéville embauche depuis le début de l'année. Ça va durer jusqu'en 1987. Objectif : sélectionner et séduire près de 500 ingénieurs, techniciens et opérateurs. Mais attention, il ne s'agit pas d'une simple formalité. Au contraire. Pour Louis Dugas, directeur du personnel. « *L'investissement humain est aussi*

*stratégique que l'investissement économique* ».

En clair, cette entreprise nationalisée recherche des individus qualifiés, performants, doués d'une grande capacité d'adaptation, mobiles, ouverts... La chasse est ouverte ! Fonctionnaires s'abstenir.

« *J'ai la conviction que la seule manière pour nous d'être utiles à la région, c'est de réussir !* ». Pour Louis Dugas, la première étape c'est de réussir l'embauche de 45 ingénieurs, 80 techniciens et 330 opérateurs.

D'ici à la fin de l'année, Thomson Maxéville aura fait le plein en cadres et ingénieurs. Pour les techniciens, le recrutement a commencé il y a quelques semaines. Et le tour des opérateurs viendra en septembre.

« *Nous sommes en train de construire une usine de semiconducteurs qui sera la plus moderne et la mieux équipée d'Europe* ». Haute technologie oblige, le minimum requis pour l'ensemble du personnel, c'est le bac. Ou l'équivalent. De l'ingénieur à l'opérateur, chacun, après son embauche, bénéficiera de trois mois de formation. Pour une « *mise à niveau* ».

### Capacité d'adaptation

Compétence : c'est le maître mot de cette sélection. Mais cela ne suffira pas pour les candidats. « *En fait, nous exigeons une excellente formation de base, mais aussi une réelle capacité d'adaptation. Dans les deux ans qui suivront leur embauche, ils feront autre chose* ».

Et Louis Dugas note au passage que depuis son arrivée chez Thomson, en 1984, des modifications importantes sont intervenues dans le plan industriel : « *Alors que nous achetons des équipements, nous préparons déjà la génération suivante* ».

Dans son esprit, capacité d'adaptation ça veut dire : ouverture d'esprit, mobilité géographique, capacité d'autonomie, de responsabilité, souplesse, flexibilité... « *Nous sommes dans un créneau qui nous contraint d'adopter un certain style et certaines méthodes* ».

### Anglo-saxons

Ici, l'obsession c'est déjà la performance. Avec une recette pour garder la forme : formation et communication « *à un très fort niveau* ». Pas question bien sûr d'envisager dans cette unité de production des relations sociales classiques, c'est-à-dire conflictuelles. « *Nous essaierons de démarrer sans pesanteur en mettant en place un système de relation très participatif* ».

Pour s'intégrer, il faudra y croire, adhérer à ce projet industriel ultra-performant.

Pas de place pour les syndicalistes ? « *Pas de problème si le syndicaliste est aussi innovateur et*

*qu'il correspond au profil* ».

Ce directeur du personnel de 35 ans, juriste et gestionnaire de formation, n'a pas de modèle. Mais il lorgne légèrement du côté des Anglo-Saxons.

Et de ce côté-là, on parle davantage de gestion du « *potentiel humain* » que de conflits sociaux. Il n'y aura pas de smicard à Maxéville. Mais Louis Dugas s'interdit de donner une fourchette de salaires : « *Notre politique salariale est attirante et motivante. Mais on ne peut parler réellement de barème de salaire. Comme les horaires, les salaires seront personnalisés* ».

Ce directeur des relations humaines ne souhaite pas être présenté comme un donneur de leçon. Ce qui ne l'empêche pas de s'étonner de l'excellent accueil dont bénéficie cette entreprise dans la région : « *Nous rencontrons un courant de sympathie assez extraordinaire... Peut-être parce que notre projet amène une note d'optimisme, parce qu'il est futuriste* ».

Ph. B.-L.

### INFORMATION

Le 18 avril, à 17 h, Louis Dugas animera une réunion d'information dans l'amphi 8 de la fac de sciences, boulevard des Aiguillettes.

CHAPITRE 3

SAVOIR-FAIRE ET RAPPORTS HIERARCHIQUES DANS LA SIDERURGIE

LORRAINE (1930-1980): DES OUVRIERS PARLENT DE LA VIE

DU TRAVAIL

Diana RICHEL

La Lorraine sidérurgique cherche aujourd'hui sa voie, dans une reconversion difficile. Connaître l'histoire industrielle de cette région, l'histoire de sa main d'oeuvre sur le long terme (1930 - 1980) est indispensable pour une compréhension claire des enjeux humains de la situation présente.

Cette étude porte sur la manière dont, depuis un demi-siècle, les ouvriers sidérurgistes lorrains parlent de leur travail à travers le journal local de la CGT. Le Réveil Ouvrier, organe des unions de syndicats de Meurthe et Moselle, Meuse et Vosges (1) comporte un certain nombre de rubriques sur l'activité militante et sur la vie des entreprises, ainsi que, parfois, des articles de fond sur les question professionnelles.

Quatre périodes ont été privilégiées dans cette recherche, en raison de leur importance caractéristique.

- 1930-1931 marque la fin de la prospérité, la France n'étant bouchée par la crise qu'en 1932, après les autres pays industrialisés. C'est aussi la fin de l'époque pendant laquelle le pays accomplit un effort de mécanisation sans précédent, ainsi qu'une rationalisation du travail dans les entreprises. Ces transformations profondes préoccupent les travailleurs lorrains.

- 1936-1938 Le Front Populaire constitue une rupture profonde dans le monde du travail. Les ouvriers manifestent leur angoisse devant la déqualification de leur métier, la crise, le chômage et le retour à la surveillance.

- 1945-1948 Pendant la reconstruction, le souci partagé par l'ensemble de la communauté sidérurgique est de voir la remise en route des hauts-fourneaux arrêtés pendant la guerre. Le métier tient peu de place, car l'outil de production est stoppé.

- 1964-1980 Cette dernière série du Réveil Ouvrier comporte 69 numéros. Elle est le reflet même de la récession. La région prend conscience de son vieillissement, de sa désindustrialisation, pour enfin vivre une profonde crise d'identité, dont les ouvriers trop qualifiés font les frais.

De la lecture de ces chroniques, qui n'ont souvent pour objectif que de relater les "faits divers" de l'entreprise, il est néanmoins possible de dégager les 4 préoccupations professionnelles principales des sidérurgistes :

- l'évolution des rapports avec la hiérarchie
- l'organisation du travail
- la conception que les ouvriers ont de leur métier
- l'apprentissage et la formation.

Ces thèmes occupent une place très inégale selon les époques et les priorités du moment. Ils n'en constituent pas moins des constantes tout au long de la période étudiée.

1) DE L'EVOLUTION DES RAPPORTS AVEC LA HIERARCHIE

Au cours des années 30, les ouvriers jugent avec sévérité le comportement et les compétences de la hiérarchie, plus particulièrement ceux de la maîtrise, dont la présence est la plus pesante. Après la seconde guerre mondiale, le poids de cette préoccupation s'estompe au profit de la défense de l'outil de travail, paralysé à la Libération, en danger de mort dans les années 60.

\* Dans les années 30, le comportement de la hiérarchie est jugé avec sévérité

Comme dans l'ensemble de la littérature émanant des travailleurs (2), ce sont ici aussi, dans le Réveil Ouvrier, la maîtrise, contremaîtres, surveillants et autres "capotasses" (3), qui mobilisent l'essentiel des récriminations ouvrières. Ce sont les propos injurieux et la conduite grossière des petits chefs qui leur sont, tout d'abord, reprochés par les ouvriers. Les exemples de leurs hurlements, de leurs brimades (4) exagérées sont nombreux. Leur conduite n'est pas non plus considérée comme correcte lorsqu'ils viennent "saouls au bureau" (5), comme un certain Lamedouille surveillant des chaudières aux scieries de Longwy, à Mont Saint Martin. Cet homme que l'on dit "socialiste au bistro" ne l'est pas assez à l'usine, d'après ses compagnons de travail. Enfin, les actes de brutalité physique ne sont pas rares, semble-t-il, de la part de la maîtrise. Au magasinier, âgé de 60 ans, qui lui refusait entre 12 H et 13 H, heure de fermeture du magasin de fournitures, aux laminoirs de Champigneulle, un pain de graisse, le contremaître Megrat répondit en "plaquant" le vieil ouvrier par terre sans ménagement (6). "Nous ne tolérons pas qu'un type investi d'une quelconque autorité, par la direction, injurie nos camarades" (7), proclament en 1936 les ouvriers syndiqués de Neuves-Maisons.

Mais les insultes et les violences ne sont pas les seuls griefs émanant de la base ; celle-ci dénonce également les nombreux rapports rédigés par la maîtrise, signalant à la direction les méfaits ouvriers, entraînant parfois de lourdes sanctions ; deux jours de mise à pied sont appliqués à 6 ouvriers qui la nuit du 24 décembre 1929 "décidèrent d'en mettre un coup pour pouvoir gagner du temps et ainsi casser la croûte un peu plus tranquillement que d'habitude. A 23 heures le travail était fait et le train vide ... (mais) la frousse du chef d'équipe ..." (8).

Pourquoi faut-il "que certains individus (les contremaîtres) rendent, sans nécessité, les conditions de travail plus pénibles ?" (9)

Cette question que se posent les ouvriers de la fonderie Grosjean, trouve en partie sa réponse à l'atelier d'entretien du finissage à l'usine de Senelle, dirigé, en avril 1930, par un contremaître "qui ne se souvient certainement plus d'avoir été ouvrier" (10). En effet, ces agents de maîtrise, souvent récemment promus, ont besoin, pour exercer leur autorité nouvelle acquise, de forcer le ton et de multiplier les vexations.

Parfois, les employés, ceux des bureaux, les comptables et autres commis, sont la cible des critiques ouvrières. Mais les exemples sont plus rares, car les contacts entre ces deux catégories de personnels (11) sont beaucoup moins fréquents et le fossé, avec les modes de vie et les aspirations, plus profond. Même si les niveaux de salaires ne sont pas très éloignés, citons le cas de ce comptable de Pompey dont les ouvriers se plaignent. "Ce grand manitou" ... "établissait seul les prix des ouvriers" qui "jusqu'à présent étaient obligés de se taire" (12). Mais le Front <sup>Populaire</sup> passe par là et le comptable est déplacé.

En mars 1936, à Neuves-Maisons, les renvois pleuvent. Or, se lamentent les ouvriers, le traitement réservé aux vieux travailleurs n'est pas le même que celui octroyé aux employés. Ces derniers ne touchent-ils pas, selon le Réveil Ouvrier "de confortables retraites ou pensions et .... de surcroît une retraite complémentaire". Les syndiqués s'interrogent : "y-a-t-il une différence entre les services rendus par les uns et les autres ?" (13). Quant aux ingénieurs, il en est rarement question dans le Réveil Ouvrier. Sommet de la hiérarchie, ils paraissent, semble-t-il, très distants aux ouvriers. "Nous ne voulons pas faire de comparaison entre la situation d'un ingénieur en chef et celle d'un modeste ouvrier" (14). Cette humilité ouvrière n'est transgressée que pour critiquer l'ingénieur débutant.

Dans cet univers inégalitaire, dans lequel les ouvriers sidérurgiques occupent le bas de l'échelle, le Front Populaire sera l'occasion d'un éphémère rapprochement entre les différentes strates. Des syndicats autonomes de maîtrise sont créés à Pompey et à Dieulouard notamment. La CGT fait de même, tout en se demandant ce qu'il adviendra si "un litige

survient entre un ingénieur et un contremaître, ou entre la direction et les employés" ? Et de conclure "Pour nous le droit restera à la direction, ceci question de discipline" (15).

Mais ce vent de concorde n'est que passager et la remise en ordre arrive dès décembre 1937. "Il semble bien que les rapports entre la maîtrise et nos camarades soient en voie de transformation... On abolit la camaraderie créant à dessin un passé entre le surveillant et l'ouvrier ... On construit contre les <sup>travailleurs</sup> un rempart où la maîtrise jouera un rôle de tampon en prévision d'incidents possibles. Là est probablement le motif et le but des nominations massives de surveillants de toutes sortes" (16).

#### \* Les compétences de la hiérarchie et remises en cause

Les ouvriers ne se limitent pas à la critique du comportement de la hiérarchie, ils sont également fort sévères en ce qui concerne les compétences professionnelles de la maîtrise, voire de la direction.

Ils estiment d'abord que dans bien des cas, les contremaîtres ne font pas leur travail correctement : "Nous nous permettons de rappeler à la Direction que quantité de chefs ont plus le souci de brimer les ouvriers que d'assurer la bonne marche des services dont ils sont chargés" (17). Ces manquements aux devoirs de leurs tâches sont illustrés par les contremaîtres de la fonderie de fonte de Pompey qui ne "signent même pas le livre de pointage de ce service", par incapacité, ou par complicité avec le fameux comptable (18) qui fixe délibérément les prix payés aux ouvriers. En mars 1938, le jugement des ouvriers des laminoirs de Neuves-Maisons sur la maîtrise locale est dur : "une vague de je m'en foutisme déferle sur la maîtrise, chacun rejetant sur le voisin la responsabilité d'un désordre auquel tous participent" (19). La situation, il est vrai, est mauvaise dans la sidérurgie à cette époque, la production baisse. Néanmoins, les ouvriers constatent que l'organisation du travail pourrait être meilleure.

Du travail mal fait, à l'incapacité professionnelle, il n'y a qu'un pas que les ouvriers n'hésitent pas à franchir. Alors que la direction de Neuves-Maisons affirme dans ses entretiens avec les syndicats : "la supercherie intellectuelle et morale dont font preuve les agents de maîtrise dans leur fonction" (20), les ouvriers sont au contraire convaincus de leur manque flagrant dans bien des cas de connaissances techniques. Citons l'exemple de cet homme arrivé à la société lorraine Dietrich comme simple *ouvrier* et qui a bien su manoeuvrer sa barque "pour devenir chef maçon, puis conseiller technique" Lui l'incapable, lui le nul" (21) "car il peut être un bon *mètreur-vérificateur* en maçonnerie, <sup>mais</sup> il est nul en métallurgie" (22).

Ces reproches s'adressent finalement moins aux hommes eux-mêmes, sauf lorsqu'ils sont des adeptes "de la brosse à reluire" (23), jusqu'aux directions des entreprises qui, selon les ouvriers, ne sont pas à la hauteur.

"Dans beaucoup d'usines, les chefs d'établissements seraient bien incapables de mettre leurs théories en pratique et de faire un échantillon du travail qu'ils commandent à leurs ouvriers". "Le frère Joseph et son sous-ordre Collet ne pourraient jamais montrer à un ouvrier la manière d'exécuter un travail au haut fourneau" (24). Or, les sidérurgistes sont non seulement persuadés que les directeurs sont inaptes aux travaux ouvriers, mais que de plus ils sont maladroits dans l'organisation générale du travail dans les usines. Ils ne recrutent pas selon des critères valables, des personnes capables, là où il fallait un théoricien en mécanique générale, on y a mis un chef maçon" (25) ; "Aux compresseurs, l'ouvrier chargé de l'entretien des machines étant parti, il fut remplacé par une jeune fille. Ce n'est pas la place d'une femme d'abord ..." (26). On échange donc "Un bègue contre un aveugle sans se soucier de la bonne marche du travail" (27). Ces erreurs de jugement de la part de la direction dûes à leur désir de recruter des fidèles plutôt que des "professionnels" sont ressentis, par les ouvriers, comme autant d'affronts à leur savoir-faire. "Ne mettez pas tant de monde à indiquer le travail à faire mais un peu plus pour le faire " (27 bis).

Après la seconde guerre mondiale, les ouvriers estiment que la maîtrise est trop nombreuse par rapport aux ouvriers (27 ter). Les questions hiérarchiques disparaissent presque totalement des chroniques ouvrières. A la Libération, les ouvriers et ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) sont presque uniquement préoccupés par la remise en marche des hauts-fourneaux. Il faut attendre 1970 pour retrouver un article sur "hiérarchie et salaires" (28). L'auteur, Auguste Schreiner, s'intéresse sur l'utilité d'abandonner la hiérarchie. Il conclue au besoin d'une élévation substantielle des bas salaires, avec une grille unique du manoeuvre à l'ingénieur, ainsi qu'à la nécessité pour chaque enfant de travailleur de recevoir "une bonne culture générale et un métier". Rappelons que les positions de la CGT quant à la syndicalisation des ETAM ont sensiblement évolué après la guerre et que des efforts ont été faits en direction de ces catégories de salariés (29).

La difficulté des rapports avec la hiérarchie est caractéristique des années 30. Elle est en partie le résultat de la réorganisation du travail qui s'effectue dans les entreprises à cette époque et dont les ouvriers se plaignent amèrement.

2) L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE

La Taylorisation n'intervient dans les usines sidérurgiques de l'Est qu'à la fin des années 20 (30), notamment dans la halle mécanique de Pont-à-Mousson en 1929. L'introduction de ces nouvelles méthodes d'organisation du travail bouleverse "l'esprit de routine" et "froisse l'amour propre de techniciens qui n'ont pas pu ne pas ressentir cette substitution de compétence comme un déclassement" (31). Les ouvriers sont en effet convaincus de l'importance de leur rôle dans l'entreprise : "si l'employé est nécessaire, l'ouvrier l'est aussi à un degré plus élevé, car si on fait des employés avec des fils d'ouvriers, on ne sait guère faire d'ouvriers avec des employés ou avec leurs fils, on en conclut que c'est l'aristocratie ouvrière" (32).

Occupant une place centrale dans la production, il est néanmoins persuadé, dès mai 1930, que "la réorganisation du travail se fait sur le dos des travailleurs qui connaissent par là des difficultés dont on ne prévoit pas la fin" (33). Un peu plus tard, ils jugent toujours la rationalisation avec autant de rigueur, car elle "créée des difficultés de plus en plus grandes aux travailleurs". Puis, en mars 1938, ils concluent "comme toujours, ce sont les travailleurs qui font les frais ..." (34).

Pourtant, en dépit de ce sentiment d'être des victimes de la rationalisation, les ouvriers se sentent concernés par la bonne marche de l'entreprise "nous savons que le sort des travailleurs est lié dans une large mesure à la prospérité de l'affaire" (35). Ainsi n'est-il pas rare de lire les doléances des ouvriers concernant la mauvaise qualité du matériel ou les insuffisances de l'entretien. Ainsi, à l'atelier 4 de la Lorraine - Dietrich : "L'outillage est défectueux. Tous les ouvriers de l'ajustage qui travaillent aux pièces savent comme nous que nous manquons d'outils pour travailler" (36). Ils demandent au contremaître d'affecter un ouvrier à la fabrication des outils. Au service central d'entretien, à Neuves Maisons en 1937, le personnel se plaint d'être trop peu nombreux et en conséquence de ne pouvoir assurer convenablement les réparations : "on ne répare plus, on consolide ... nous vivons actuellement sur le stock de pièces de rechange, mais ce stock diminue rapidement car il n'y a personne pour préparer les pièces". (37) Dans les services de fabrication, l'entretien est également "assuré dans des conditions abominables" et le "matériel tient par un miracle dû aux efforts et à l'initiative du personnel ouvrier" (38). Les ouvriers réclament plus de souplesse dans le fonctionnement des ateliers et la prise en compte "des suggestions du personnel" (39) quant aux travaux à entreprendre.

Les ouvriers suggèrent en effet des moyens pour améliorer la situation générale de l'entreprise : ainsi les sidérurgistes de Joeuf, en réponse à un article paru dans L'Usine, journal patronal de la métallurgie, écrivent en janvier "Point n'est besoin de pratiquer cette baisse des salaires pour abaisser les prix de revient, il suffirait de pratiquer l'économie industrielle

en évitant le gaspillage des matières premières et les pertes de temps pour l'ouvrier, puis dans des usines comme les nôtres, de standardiser, unifier l'outillage pour éviter un nombre de pièces de rechange qui va toujours croissant et ne pas avoir un personnel de maîtrise trop nombreux qui n'est pas en rapport avec le nombre d'ouvriers. (40).

La place occupée par l'organisation du travail est, comme celle des rapports hiérarchiques, particulièrement importante dans les chroniques ouvrières des années 30. Les usines sont en plein remaniement, bien des ouvriers qualifiés sont inquiets, puis déçus par des tâches qui deviennent les *leurs* désormais. C'est avec fierté, mais aussi souvent avec amertume, qu'ils parlent de leur métier et de son devenir.

### 3. LES OUVRIERS PARLENT DE LEUR METIER

Les sidérurgistes se considèrent comme "des ouvriers de métier, difficilement remplaçables" (41). C'est ainsi qu'à l'atelier d'ajustage n°4 de la Lorraine - Dietrich, le syndicat estime qu'il y a là un noyau d'ouvriers qui, s'il voulait, serait le maître" (42), car à Lunéville ils n'ont pas leurs pareils. Cette impression d'être indispensables à la production donne à ces lorrains une dignité ouvrière à laquelle ils sont très attachés. C'est ainsi que les ouvriers de l'atelier Lebert à Neuves-Maisons sont excédés par la proposition faite, en janvier 1936, par l'un des ingénieurs en service aux hauts-fourneaux. Celui-ci a, en effet, suggéré de transformer les gardes du dimanche à l'atelier en permanences de l'ouvrier à domicile.

Cette mobilisation, au foyer "aux ordres du patron", "ce servage à peine déguisé" est accueilli avec une grande désapprobation, car les sidérurgistes

se sentent atteints dans leur "dignité d'ouvrier" (43).

En effet, connaître un métier, "être spécialisé" et doué d'une aptitude professionnelle "grâce" à une longue habitude de leur travail" est un bien précieux pour l'ouvrier. Marcel Domati, ouvrier lamineur à Usinor Rehon, militant CGT, explique dans un entretien réalisé en 1984 (44) ce que sont les astuces du métier de chacun dans l'usine sidérurgique. Pour le machiniste c'est un coup de rein, une tactique à prendre, pour le rabatteur : "il doit régler son cylindre au pif ... C'était pas une chose qu'on pouvait apprendre ... il fallait sentir ... c'était au pif ... c'est à l'oeil...". En ce qui concerne le premier lamineur : "pour y arriver ... ça demandait des dizaines d'années et quand ils y arrivaient, c'étaient les forces qui commençaient à s'amenuiser. Il y avait toujours la crainte de se trouver déclassé ... Si bien qu'ils avaient les secrets du métier mais ils ne les passaient pas à un autre. Ils s'accrochaient à leur place de manière désespérée" (45).

Ces ouvriers protègent donc leur savoir de production parce que ce savoir constitue leur seule compétence et qu' il les met à l'abri du chômage. Ils sont pourtant conscients que le travail qu'ils font est pénible et qu'il met leur santé en danger ; ils remarquent que la plupart du temps, surveillants et chefs de poste se refusent à remplacer un ouvrier absent, parce que le travail aux hauts fourneaux est trop dur (46).

Compte tenu des conditions dans lesquelles ils effectuent leur travail quotidien, beaucoup d'ouvriers sidérurgistes considèrent qu'ils sont mal payés. En 1930, c'est au chantier de l'ébarbage que les ouvriers se plaignent d'avoir des salaires trop "modiques", que la direction se refuse à augmenter (47). En 1937, ce sont les "perceurs des éclisses" de Neuves-Maisons qui s'aperçoivent "que des camarades versés au chantier, de passage dans leur service, atteignent des salaires bien supérieurs aux leurs propres" (48). Enfin, en 1945, toujours à Neuves-Maisons, les métallurgistes qui

travaillent, en raison du chômage, sur des chantiers de travaux publics et dans les forêts, veulent "un salaire qui corresponde à leurs efforts... Si l'administration trouve l'exploitation trop onéreuse ... qu'elle réserve ces travaux à des bûcherons professionnels et qu'elle laisse diriger les métallos sur des travaux plus en rapport avec leurs aptitudes" (49). Car même lorsque, pour des raisons conjoncturelles, en l'occurrence la guerre et l'arrêt des hauts fourneaux, ces ouvriers sont dans l'impossibilité d'exercer leur métier et contraints d'exécuter des tâches moins qualifiées, ils réclament un paiement en fonction de leurs compétences professionnelles potentielles.

Pourtant, lorsque, pour une raison ou pour une autre, le travail devient trop désorganisé, "les ouvriers qualifiés des laminoirs, dégoûtés, déclarent préférer l'emploi de manoeuvre au service général, à celui de compagnon dans leur spécialité" (50). Ceci est le cas en mars 1938, aux laminoirs de Neuves-Maisons, où le désordre, les ordres, les contre-ordres, et "des techniciens de 3ème zône", endiguent ces professionnels (51).

Dans les années 50, le progrès technique conduit à la modernisation des usines et à la transformation de la nature du travail. Ainsi, dans la tôlerie III de l'usine de Mont Saint Martin (Société Lorraine Escaut), l'introduction d'un nouveau laminoir se traduit chez les ouvriers par le "sentiment que l'on passe du métier à la technique". "Aujourd'hui, c'est le CAP qui compte". Désormais, le rôle de l'expérience sera moins grand pour un ouvrier qualifié. "les tours de passe passe que l'on apprenait" des vieux ouvriers qui avaient "20, 30 ans de service" ne seront plus aussi utiles. Le "secret professionnel du lamineur s'évanouit" (52).

Or, non seulement les salaires de production, qui constituaient la fierté de l'ouvrier qui les détenait, peuvent devenir obsolètes ; ils constituent même à l'heure actuelle, aux yeux des spécialistes "ès nouvelles technologies" des handicaps, pour la reconversion des ouvriers qualifiés de la grosse métallurgie, en particulier ceux qui "souffrent" d'une réadaptation plus

globale aux postes de travail consécutive ... à une qualification liée à des promotions internes (ouvriers du métier)"(53).

D'ailleurs, le métier a changé : "le travail n'est plus exécuté comme il l'était auparavant. On ne donne plus l'âme à son travail. On gagne sa croûte. Bosser pour vivre : mais bon c'est plus ça quoi" (54). Maintenant, il y a "un esprit d'abandon" (55). Car même avant, lorsque la sidérurgie avait un avenir, ce que les fondeurs, par exemple, aimaient dans leur travail, ce n'était pas leur haut fourneau, c'était "le chantier, les copains" et s'ils aimaient les hauts fourneaux c'est parce que c'est là qu'ils sont compétents (56). C'est la raison pour laquelle le manoeuvre, "que l'on emploie à tout faire" a un travail dévalorisé (57).

Ainsi, tout naturellement, l'une des préoccupations principales des ouvriers concernant leur métier, touche à l'apprentissage et à la formation professionnelle. Les articles sur ces thèmes fleurissent à toutes les époques dans le Réveil Ouvrier : 1930, 1936, 1937, 1938, à la Libération, puis en 1970.

4. DE L'APPRENTISSAGE A LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Au XIXème siècle, dans beaucoup de métiers, il est jugé que de longues années d'apprentissage sont nécessaires pour acquérir la maîtrise professionnelle suffisante pour gravir les échelons hiérarchiques qui sont, par exemple, "d'auxiliaire au fourneau" (chargeur), à sous-fondeur et enfin à fondeur" (58).

Dès la fin de ce siècle, "la mécanisation du travail provoque une dévalorisation de la force musculaire et accentue la division du travail". La "déqualification" du travail ouvrier amène une crise de l'apprentissage. Or, il n'y a pas à cette époque de formation professionnelle organisée (59), pour en prendre la place.

Or, la "crise de l'apprentissage" continue à être dénoncée dans les années 30. "La crise de l'apprentissage se fait sentir à travers le pays ... pour obvier à cet inconvénient le patronat d'aujourd'hui parle lui-même des centres d'apprentissage afin de rechercher dans les enfants, de la main-d'oeuvre qui lui fait défaut et essaye d'endiguer le courant de désertion des métiers manuels" (60).

En septembre 1937, le Réveil Ouvrier reproduit en première page un article de Marcel Roy, secrétaire de la Fédération CGT des métaux. "Le problème de la production est lié à celui de l'apprentissage. Si les industriels manquent de main d'oeuvre qualifiée c'est qu'ils se sont désintéressés de son renouvellement" (61). Dans ce texte, l'auteur explique qu'à son avis, si le gouvernement veut augmenter le volume de la production, il doit absolument améliorer l'enseignement technique. Il illustre son propos en prenant l'exemple de la métallurgie. Selon lui, la crise économique a conduit de nombreux industriels à fermer les écoles d'apprentissage, tarissant ainsi "la source créatrice d'ouvriers possédant les qualités requises, par un enseignement consciencieux et continu du métier" ; au moment où parallèlement la direction des usines laissait partir, indifférente, de très nombreux "professionnels" (62).

Pour remédier à cette situation, la CGT réclame le développement de l'enseignement professionnel et l'ouverture, par le patronat, d'écoles d'apprentissage.

Le Réveil Ouvrier se fait de nouveau l'écho de cette volonté de formation, en mars 1938, avec en première page un dessin en tryptique : "les aspirations de la jeunesse ouvrière". L'éducation pratique, 1<sup>ère</sup> aspiration du jeune ouvrier, est représentée par un jeune ouvrier limant la tôle ; l'éducation technique montre un ouvrier qui dessine à l'aide d'ouvrages ; enfin dernier souhait : le sport, avec un adolescent qui fait du vélo (63).

Nouvel article en mai 1938. Les ouvriers de Joeuf - Homécourt estiment que tous les efforts sont loin d'avoir été faits en France, dans le domaine de ce qu'ils appellent "l'apprentissage", et notamment dans le domaine financier. Les frais doivent être partagés entre les parents et les industriels : (64) Les caisses de compensation familiales se doivent d'aider les familles qui ont un enfant en apprentissage.

Ainsi, tout au long des années 30, les ouvriers syndiqués de la métallurgie lorraine se soucient du manque de renouvellement de la main d'oeuvre qualifiée. Ils en rendent responsable le patronat, qui, selon eux, doit ouvrir plus d'écoles et assurer une aide pécuniaire aux familles des jeunes en formation.

A la Libération, la reconstruction du pays, la "réadaptation" de l'économie "nécessitent une main d'oeuvre qualifiée", déjà, nous l'avons vu, insuffisante avant la guerre. "Aujourd'hui, c'est 1,3 millions d'ouvriers qualifiés qui manquent à notre industrie. Le problème de la formation professionnelle prend une acuité de plus en plus franche" (65). Le Réveil Ouvrier se fait alors dans un article intitulé "Qu'est-ce-que la formation professionnelle accélérée", le ~~chantre~~ d'une méthode qui en 6 mois (au lieu de 2 ans) et grâce à des examens médicaux et psychotechniques permet "aux sans métier" de "réaliser leur rêve : apprendre la profession de leur choix, que ce soit dans la métallurgie, le bâtiment ..." (66). Le secret professionnel du lamineur, jalousement protégé, est bien loin !

En 1947, R. Ruotte de l'U.D.S.M., estime quant à lui que si l'on ne trouve plus ni ouvriers qualifiés : modeleurs et monteurs, ni apprentis, c'est que les salaires sont trop modestes (67). A la fin des années 30, les jeunes lamineurs acquièrent le métier au centre d'apprentissage pour la théorie et sur le chantier pour ce qui est de l'expérience. Pourtant, pour les lamineurs de métier, c'est dans l'usine que l'on devient un véritable professionnel : "Les lamineurs que je forme sont passés par le centre. Mais ça ne sert à rien, c'est maintenant qu'ils apprennent à travailler, depuis les 8 mois

qu'ils sont là. Voyez ce mousse à côté, s'il reste là 20 ans, il connaîtra mieux le travail qu'avec l'école d'apprentissage" (67 bis).

Cette conception traditionnelle de la formation sur le tas de l'ouvrier se perpétue surtout dans les secteurs de l'industrie sidérurgique dans lesquels la modernisation est la moins importante (67 ter).

Donner "à chaque enfant de travailleur" ... "une bonne culture générale et un métier" est le dernier souhait que formule le Réveil Ouvrier dans son supplément L'Unité de Pompey en 1970, après avoir souhaité en janvier 1969 qu'un enseignement technique efficace (68) soit développé pour tous. Ce sont donc sur des considérations générales concernant le bagage professionnel à fournir aux jeunes que se clôt la longue existence du Réveil Ouvrier. Il n'est plus question de sidérurgie ou de métiers spécifiques, aujourd'hui disparus.

CONCLUSION

Le Réveil Ouvrier est un organe syndical ; les ouvriers qui s'y expriment sont certainement pour la plupart adhérents à la CGT. La vision du monde du travail que donne ce journal est donc à la fois partiel et partial. Néanmoins, à travers une étude faite sur le long terme, un demi-siècle, il est possible de dégager des tendances, dans le discours que ces ouvriers tiennent sur leur travail, discours qui sans doute n'est pas sans rapport avec les orientations de l'ensemble des sidérurgistes, qu'ils soient ou non syndiqués.

Avant la seconde guerre mondiale, la place consacrée aux griefs faits à la maîtrise, voire parfois à la direction des usines, est considérable. En effet, concernés par leur travail, par la position qu'ils occupent dans la production, les ouvriers posent un regard critique sur la hiérarchie. Drapés dans leur dignité d'homme de métier, ils vont même, souvent, jusqu'à remettre en cause la conscience professionnelle et les capacités techniques de leurs

supérieurs. C'est ainsi que, fiers de leurs compétences, les sidérurgistes se soucient, dans ces années, du renouvellement de la classe ouvrière, qui doit se faire, selon eux, par la mise en place d'écoles d'apprentissage pour les jeunes et d'une formation à l'usine auprès de travailleurs expérimentés, pour la transmission des secrets du métier.

Après la guerre, les préoccupations ouvrières sont très différentes et traduisent une transformation très franche des mentalités. En effet, le thème de la hiérarchie, si présent entre 1930 et 1939, disparaît presque totalement au profit d'une défense de l'outil de travail, hors d'état de fonctionner à la Libération, puis menacé et enfin en danger de mort à partir des années 60. Cette inquiétude du lendemain est partagée par toutes les catégories de personnel travaillant en Lorraine. Elle explique le passage au second plan des récriminations à l'endroit de la maîtrise.

Pour les mêmes raisons, les ouvriers n'interviennent plus, après guerre, dans le Réveil Ouvrier sur l'organisation du travail. Par contre, ils se lamentent de voir la place de l'expérience diminuer au profit de la technique, celle acquise avec le CAP. Dans les années 70, ces ouvriers, que l'on a connus préoccupés de la bonne formation de leur progéniture au métier de sidérurgiste, demandent désormais pour tous les jeunes "un métier, quel qu'il soit."

C'est ainsi que dans cette région industrielle qui se meurt, la boucle est bouclée. Ce qui, en 1930, était vénéré, ce qui était entouré de mystère, le secret jalousement gardé : le savoir-faire, le savoir de production des ouvriers est aujourd'hui très dévalué. Ironie du sort : ce qui, autrefois, faisait l'objet de la fierté des sidérurgistes, devient aujourd'hui un bagage gênant, un handicap pour une bonne reconversion.

\* \* \* \* \*

## N O T E S

- 1 - LA B.N. conserve, dans son annexe de Versailles, une collection relativement complète du Réveil Ouvrier, sous la cote JO 35375 pour les années 1919 - 1948 et Gr. Fol. 8963 pour les années 1964 - 1980.
- 2 - Voir sur ce thème les articles de l'auteur sur les ingénieurs dans l'Ingénieur dans la société française ; sur les porions, dans la revue Travail
- 3 - Réveil Ouvrier n° 69. Mercredi 25 Août 1936. "Dans les métaux Neuves-Maisons - A la cimenterie".
- 4 - R.O. n° 15 "Rehon - Métaux - Aux rails bails"
- 5 - R.O. n° 17 Samedi 1er mars 1930 "Mont St Martin - Aciéries de Longwy"
- 6 - R.O. n° 61 Samedi 2 Août 1930 "A travers la région - Champigneulle - laminoirs"
- 7 - R.O. n° 69 mercredi 25 Août 1936 "Dans les métaux - Neuves-Maisons - à la cimenterie".
- 8 - R.O. n° 1 samedi 4 janvier 1930 "Neuves-Maisons - métaux - atelier central"
- 9 - R.O. n° 22 Samedi 28 mars 1931 "A la fonderie Grosjean"

- 20 - R.O. n° 69 Samedi 25 Août 1936 "Dans les Métaux - Neuves-Maisons - A la cimenterie
- 21 - R.O. n° 31 Mercredi 15 avril 1936 "A la Lorraine - Dietrich - Ajustage - Atelier n° 4"
- 22 - R.O. n° 42 Samedi 23 Mai 1936 "
- 23 - R.O. n° 31 (idem note 21)
- 24 - R.O. n° 19 Samedi 18 mars 1930 "A travers la région - Maxéville - A l'ombre de la grande cheminée"
- 25 - R.O. n° 31 Samedi 15 avril 1936 "A la Lorraine - Dietrich - Ajustage - atelier 4"
- 26 - R.O. n° 33 Samedi 26 avril 1930 "A travers la région - Jarville - A l'Alstom"
- 27 - R.O. n° 42 Samedi 23 mai 1936 "Lunéville - Dietrich atelier n°4:ajustage tour"
- 27 bis - R.O. n° 64 Mercredi 11 août 1937 "Neuves-Maisons - métaux -
- 27 ter - R.O. n° 9 Samedi 31 janvier 1931
- 28 - L'Unité supplément au R.O. n° 21 - 1970 - journal du syndicat CGT de Pompey

- 10 - R.O. n° 34 Mercredi 30 Avril 1930 "A travers la région Longwy - A la Senelle - Maubeuge"
- 11 - Cf article de l'auteur sur le syndicalisme des ETAM à la mine des origines à nos jours, à paraître dans le Mouvement social, ainsi que les ETAM des mines sous le Front Populaire, contribution au colloque sur le Front Populaire à Paris I, en septembre 1986.
- 12 - R.O. n° 60 Samedi 25 Juillet 1936 "Pompey, A la Fonderie de Fonte"
- 13 - R.O. n° 23 Mercredi 18 mars 1936 "Neuves-Maisons - Métaux - Renvois"
- 14 - R.O. n° 24 Samedi 21 mars 1936 "Syndicat des métaux - Homécourt"
- 15 - R.O. n° 78 Samedi 26 septembre 1936 "Pompey - Au synd. de maîtrise"
- 16 - R.O. n° 103 Samedi 25 décembre 1936 "Neuves-Maisons - Dans l'usine"
- 17 - R.O. n° 69 Samedi 30 Août 1930 " Mont St Martin - Aciéries"
- 18 - R.O. n° 60 (voir note 12)
- 19 - R.O. n° 25 Samedi 25 mars 1938 "Neuves-Maisons - Métaux - Laminoirs"

- 29 - Cf les articles de l'auteur (voir note 11)
  
- 30 - G. Noiriel "Espace de production et luttes sociales : l'exemple des usines sidérurgiques lorraines (1880 - 1930)" In Mouvement Social Oct - Déc 1983 p.p. 25 à 55.
  
- 31 - A. Baudant "Pont à Mousson (1918 - 1939) Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine". Paris, Pub. de la Sorbonne, 1980, p. 139.
  
- 32 - R.O. n° 43 31 mai 1930 "A travers la région - Joeuf - Il faut défendre les salaires"
  
- 33 - R.O. n° 25 Samedi 25 mars 1938
  
- 34 - R.O. n° 25 Samedi 25 mars 1938 " Neuves-Maisons - Métaux - Laminoirs"
  
- 35 - R.O. n° 41 Samedi 24 mai 1930 "La vie syndicale - Neuves-Maisons - Métaux"
  
- 36 - R.O. n° 31 Samedi 15 avril 1936 "A la Lorraine Dietrich - Ajustage"
  
- 37 - R.O. n° 64 Mercredi 11 août 1937 "Neuves-Maisons - Métaux - Au service central d'entretien"

38 - R.O. n° 40 Samedi 21 août 1937 "Neuves-Maisons - Métaux - Dans le Mille"

39 - Idem

40 - R.O. n° 9 Samedi 31 Janvier 1931 "A travers la Région - Joeuf - Attitude patronale"

41 - R.O. n° 31 Mercredi 15 avril 1936 "A la Lorraine - Dietrich - Ajustage - atelier n°4"

42 - Idem

43 - R.O. n° 3 Mercredi 8 janvier 1936 "Neuves-Maisons - Métaux - A l'atelier Lebert"

44 - Marcel Donati, ouvrier lamineur, Travail n° 4 - Avril 1984 p.p. 25 - 27

45 - Idem

46 - R.O. n° 17 Samedi 1er mars 1930 "A travers la région - Maxéville - Pont fleuri"

47 - R.O. n° 41 - Samedi 24 mai 1930 "La vie syndicale - Neuves-Maisons"

48 - R.O. n°s 26 - 27 Samedi 3 avril 1937 "Neuves-Maisons - Métaux - Eclisses"

- 49 - R.O. n°22 Samedi 17 mars 1945 "Neuves-Maisons"
- 50 - R.O. n° 25 Samedi 25 mars 1938 "Neuves-Maisons - Métaux - Laminoirs"
- 51 - Idem.
- 52 - J. DOFNY - C. DURAND - I.D. REYNAUD - A. TOURAINE - Les ouvriers et le progrès technique - étude de cas : un nouveau laminoir. Paris - A. COLIN, 273 p - 1966.
- 53 - G. NOIRIEL Les ouvriers dans la société française, XIXe - XXe. Paris, Seuil, 1986, p. 243 - Exemple de l'usine sidérurgique Sacilor, filiale Unimétal.
- 54 - M. DONATI, op. cit.
- 55 - M. DONATI, op. cit.
- 56 - ROBERT PFAFF, prêtre ouvrier, haut-fourviste jusqu'en 1954 aux Aciéries de Longwy. Cité in S. BONNET, E. KACAN, M. MAI~~RE~~RET, L'Homme du fer. Mineurs de fer et ouvrier sidérurgistes. Tome II : 1930 - 1959. Nancy. C.L.E.S. 1977 p. 272 Document n° 136 - "Travail et repos d'un haut fourviste."
- 57 - Idem
- 58 - G. NOIRIEL, op. cit., p. 57
- 59 - G. NOIRIEL, op. cit., p. 97 et 98

- 60 - R.O. n° 79 Samedi 4 octobre 1930 "Vers une crise de l'apprentissage" article  
signé L.C.
  
- 61 - R.O. n° 72 Mercredi 8 septembre 1937
  
- 62 - Idem
  
- 63 - R.O. n° 19 Samedi 5 mars 1938 "Les aspirations de la jeunesse ouvrière"
  
- 64 - R.O. n° 37 Samedi 7 mai 1938 3 Joeuf Homécourt - apprentissage"
  
- 65 - R.O. n° 112 Samedi 21 décembre 1946 "Qu'est-ce que la formation professionnelle  
accélérée ?"
  
- 66 - Idem
  
- 67 - R.O. n° 135 Samedi 8 juin 1947 "Les métallurgistes des ateliers de transforma-  
tion passent à l'action"
  
- 67 bis - DOFNY - op. cit. p 67
  
- 67 ter - DOFNY - op. cit. p 135
  
- 68 - R.O. n° 12 - Janvier 1969

CHAPITRE 4

LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS LA SIDERURGIE

A TRAVERS LA REVUE ACTUALITES INDUSTRIELLES LORRAINES (A.I.L)

Laurence BERTOIA

1. L'EVOLUTION DES SOCIETES SIDERURGIQUES

---

Ce n'est qu'en 1950 que la France retrouve son niveau de production d'avant guerre. De la toute puissance du charbon et du fer dépend en partie la reconstruction du pays. L'union qui s'est faite autour de la libération se poursuit autour de la reconstruction de la France. "Le héros de la production prend la place du héros de la Résistance" (1). D'autant que le parti communiste bien implanté en Lorraine du Nord, pour la première fois représenté au gouvernement, soutient cet élan : "... remettre la France au travail signifie en premier lieu remettre nos usines au travail, pour nous communistes c'est une tâche d'honneur et tous les ouvriers sont prêts à l'effort pour redonner vie à nos usines sidérurgiques" (2). La trêve durera trois années seulement. En 1948 éclateront les grandes grèves encore bien présentes aujourd'hui dans la mémoire du pays et qui vont inciter les maîtres de forge à modifier leur stratégie.

Après l'exclusion des ministres communistes du gouvernement, déçus par tant d'années d'effort non récompensés, le pouvoir d'achat s'est considérablement dégradé, l'affrontement n'a donc plus de raison d'être différé, les luttes à l'encontre du patronat vont se radicaliser. Il est important d'insister sur ces trois années de trêve, car même si les mois qui les ont suivies ont fortement ébranlé la société de l'époque et celle à venir, cette période d'après-guerre a symbolisé l'effort collectif, a responsabilisé le personnel face à la production, face à l'avenir de la nation : idéologie sur laquelle va s'appuyer considérablement la stratégie patronale du début des années 50.

L'après guerre marque le contrôle accru de l'Etat sur la production, sur l'économie du pays, par l'intermédiaire des plans et des emprunts. Le plan serait "... un compromis entre le volontarisme de 1946, la volonté des salariés sidérurgiques de garder le maximum de liberté et la pression des représentants des industries de transformation" (3). Ces dernières, tributaires des sociétés sidérurgiques

(1) G. NOIRIEL, Longwy, immigrés et prolétaires (1880-1980), 1984  
(2) M. DUPONT, La Voix de l'Est, 10.11.1944  
(3) M. FREYSSENET et C. OMNES, La crise de la sidérurgie française, 1986

ont besoin d'une sidérurgie forte, unie, qui permette prix et qualité compétitifs. Sous la triple influence des industries de transformation, de l'aide américaine et indirectement des mouvements sociaux, les maîtres de forge vont devoir faire évoluer leurs sociétés "pour rester dans la course", être à même de concurrencer les sidérurgies étrangères.

Après plus d'un siècle de paternalisme désormais inadapté à la conjoncture, les maîtres de forge, pour fusionner, vont avoir des difficultés à dépasser les particularismes familiaux. Les concentrations vont se faire sans grande conviction au départ. Il faudra attendre 4 ans avant que le plan Monnet (1945-1950) ne commence à être appliqué. Les premiers groupes constitués furent la Sollac (1949), SIDELOR (1951), Lorraine Escaut (1953), SACILOR (1954). Ces concentrations vont permettre à la sidérurgie d'affronter la concurrence par le biais de la C.E.C.A. (1953), la communauté européenne du charbon et de l'acier, et favoriser la relance au niveau européen.

Même si la revue titre dans son n° 17 "... l'investissement question de vie ou de mort ...", les hésitations à constituer de grands groupes sidérurgiques vont se répercuter dans les modes de modernisation. On privilégiera le colmatage à l'innovation réelle. Malgré la forte capacité d'autofinancement dégagée dans la période d'expansion 1954-1960, les sociétés sidérurgiques ont retardé les modernisations et les restructurations nécessaires en privilégiant le profit immédiat. "(..) les sociétés Lorraines dans l'euphorie due à l'avènement de la Ve république, sous la pression de l'Etat, vont se regrouper en contrepartie de prêts importants (...) Quand elles se rendront compte de la nécessité de l'investissement, leurs ressources ne seront plus suffisantes.."(4) L'intégration financière sera toujours plus importante que l'intégration industrielle. Incapables de surmonter les différentes crises, le fonctionnement des sociétés sidérurgiques dépendra de plus en plus des crédits d'Etat. Déjà en 1961, les objectifs du IVe plan n'avaient pu être rejoints, progressivement les plans deviendront essentiellement des plans de sauvetage destinés à limiter les dégâts notamment en ce qui concerne les effectifs.

En effet, ces 33 dernières années ont vu une baisse considérable des effectifs.

) M. FREYSSENET, La sidérurgie française (1945-1979), 1981

Les restructurations d'emblée ont engendré une modification de la composition du personnel. Après 1960, les postes de manoeuvre diminuent au profit des emplois d'opérateurs machine et surtout de professionnels d'entretien, sans oublier la maîtrise. La sidérurgie va connaître une augmentation sensible du nombre de ses cadres et une progression des professions intermédiaires (employés, techniciens, agents de maîtrise). "... c'est en 1961 que l'effectif ouvrier va connaître son apogée avec 21000 personnes; 15 ans plus tard, il en comptera 14.000. A la fin des années 50, les ouvriers représentent encore 85 % du total et 75,4 % seulement en 1975. A l'inverse, la proportion des cadres s'est élevée de 1,3 % en 1957 à 1,6 % en 1975, celle des collaborateurs double : 11,6 % à 22,7 % ..." (5). Ces trente trois années vont donc voir l'apogée et le déclin de l'industrie minière et sidérurgique française.

LE RECOURS A LA PRESSE

Sur le modèle américain, à partir des années 50, la presse va jouer un rôle déterminant au sein de l'entreprise. La presse syndicale très florissante va être concurrencée par la presse patronale ; en Lorraine notamment Lorraine magazine pour les ouvriers et Actualités Industrielles Lorraines (A.I.L.) destinées aux cadres, elles seront une tribune toute désignée pour les chefs d'entreprises qui pourront venir s'y exprimer à loisir.

Le premier numéro des A.I.L. est daté du mois de Juin 1949, édité par le centre d'information des industries lorraines, lequel fut créé et fonctionne sous le patronage des chambres syndicales de la sidérurgie et des mines de fer de Moselle et de Meurthe et Moselle. Elle ponctua de ses analyses trente trois années de sidérurgie particulièrement tourmentées. Le dernier numéro paraîtra en avril 1982. C'est une revue bimestrielle qui se présente dans son numéro 1 comme "... une documentation dans le domaine des idées sociales et des faits économiques ... et qui répond directement aux besoins particuliers de l'information des ingénieurs, des cadres et de membres de la maîtrise des industries de l'Est...". En 1952, elle changera de format et élargira sa diffusion "...aux instituteurs, ingénieurs,

(5) G. NOIRIEL, Longwy ...., op. cit.

ouvriers, commerçants, porions, employés, chefs d'équipe, médecins, contremaîtres ..." (N° 17). Elle sera envoyée gratuitement à tout le personnel à partir des ouvriers P1. Elle précisera son rôle dans le n° 41 "... se faire l'écho de tout ce qui, de près ou de loin, conditionne l'ensemble des industries de notre région, et apporte des réponses aux questions qu'on peut se poser à ce sujet...", perdant à la presse syndicale.

Pour avoir une vision globale du contenu de la revue nous avons défini quatre thèmes que nous avons regroupé dans le tableau T5 :

- 1) Rapports Entreprise/Etat
- 2) Théories économiques. Réflexions sur l'industrie minière et sidérurgique
- 3) Chiffres. Productivité
- 4) Informations techniques

Ce qui nous permet de découvrir la fréquence des thèmes abordés et de les replacer dans leur contexte durant les 33 années de la parution de la revue.

On trouvera également un tableau (T1) "bibliographie" regroupant les conseils de lecture donnés par les A.I.L.

Un tableau répertoriant les thèmes sociaux (T.2), la formation (T.3), les concours (T.4).

Les intervenants sont donc les représentants des chambres syndicales, du CNPF, les présidents directeurs généraux des sociétés sidérurgiques, à certains moments stratégiques : des représentants du gouvernement et plus souvent des représentants des firmes étrangères essentiellement américaines et allemandes. Ces derniers s'expriment généralement dans les premières pages de la revue, dans la rubrique "actualités" où l'on trouve les tableaux chiffrés concernant la production et les extraits d'allocutions. La majorité des interventions est extraite des discours officiels, très peu d'articles sont écrits spécialement pour la revue : essentiellement quelques interventions sous forme de réflexion de vacances ou de voyage donneront un caractère plus intime à l'argument. Les articles de la rubrique "Actualités", "Informations techniques" ne sont jamais signés.

## 2. LA LOI DU PROGRES

---

Si l'on voulait répertorier la fréquence des termes employés dans la revue : "compétitivité" et "modernisation" seraient en tête de liste : en effet, durant ces trente trois années, les articles de la revue vont prôner la modernisation pour accroître la compétitivité et défier la concurrence ; durant les quinze dernières années on soutiendra toujours la nécessité de la modernisation qui permettra d'être compétitif mais surtout qui empêchera la fermeture des installations.

Sur fond de mutation technologique très importante et de conflits sociaux de très grande ampleur, la revue va se charger de faire l'apologie de la science et de la technique : le progrès scientifique et technique, étant devenu, dans ce contexte, le remède suprême à tous les maux. Les années 50 marquent le véritable développement de la mécanisation dans les mines tout d'abord, puis dans la sidérurgie.

Les A.I.L. resteront donc fidèles à leur fonction de départ : "... il ne s'agit donc pas d'une revue de plus mais bien d'un document qui vous évitera des recherches dispersées ..." (N°1), documenter, informer, c'est-à-dire relater avec éclat chaque innovation technologique. Chaque nouvelle installation aura donc son lot de publicité. Dans le n° 135 en 1971, on peut lire "... Gandrange et la restructuration de Wendel-Sidelor : une des plus belles aciéries en service dans le monde ..." propos illustrés de nombreuses photos et schémas valorisant la modernité de l'installation. Plus la sidérurgie s'essouffle, plus le discours devient grandiloquant. En Avril 1972 dans le n° 137 : "... La France entière travaille pour Fos, un emplacement exceptionnel ...".

Dans l'immédiat après guerre ce sont les mines qui sont l'objet de prédilection des industriels lorrains : La modernisation des engins se généralise. La revue s'en fait l'écho dans le n° 5. Ses auteurs (dont on ne connaît pas les noms) procèdent toujours de la même manière : ils présentent un historique des installations, ici en l'occurrence : "le mythe de la mine" mettant en valeur le contraste

200

entre passé et présent, dans le n° 5 et le n° 6, puis en détail on présente le nouvel engin ou la nouvelle installation, dans ce cas n° 9 : le chargement désormais mécanisé.

La mécanisation dans l'après guerre et l'automatisation dans les années 60 se sont développées également dans la sidérurgie. L'Etat est désormais associé à toutes les grandes décisions depuis 1945. Si on observe les tableaux consacrés aux informations techniques, on constate qu'ils concernent essentiellement trois domaines : la cokéfaction, la fabrication de l'acier et sa dénaturation et les techniques de laminage : objectifs fixés par les premiers plans.

\* L'évolution des techniques dans la préparation de la charge du haut fourneau, ce qu'on appelle la cokéfaction, fait l'objet de toute une série d'innovations décrites dans les n°s 17, 18, 19, 76. On construit ainsi peu à peu toute une chaîne d'agglomérations qui va améliorer les performances des hauts fourneaux correspondant donc à la volonté de compétitivité des entreprises et diminuera ainsi le manque à gagner de l'utilisation du minerai lorrain. C'est également dans les années 60 que se développent les procédés d'affinage à l'oxygène pure (n° 66). Ces années voient le recul du procédé Thomas et Marvin et trouvent une variante de procédés pour traiter les fontes phosphatées. Chaque nouveau procédé (O.P, KALDO, OEM, LWS) est largement commenté, analysé, défendu. On recommande avec le même enthousiasme les premiers pas des aciéries électriques pour les aciers spéciaux : "... dans les années 60 une sidérurgie d'un autre type fait parler d'elle ... Les performances des mini aciéries ... qui se sont développées à la faveur du coût relativement bas de la ferraille de 1958 à 1970 et de sources d'électricité peu coûteuses ...". La France est alors un important "producteur" de ferraille (N° 63) ; "Une matière première essentielle en sidérurgie : la ferraille" (n° 104) (n° 141). Les industriels lorrains, au départ, l'ont beaucoup exportée, c'était en effet une source de profit rapide, ils ne l'ont utilisée que plus tardivement sur place pour y développer les aciers spéciaux.

\* Dans les années 70, l'élaboration du procédé de la coulée continue est longuement expliqué même si on émet des restrictions au niveau de l'application du système (n° 126) 1970. "... dans l'état actuel des choses, l'universalité et la sûreté d'emploi qu'avait acquis le système de la coulée classique

et des trains dégraisseurs conduiront sans doute à une assez longue période de coexistence des deux procédés. A moins que ... car il n'y a rien de plus vain que les prévisions et tout spécialement dans le domaine de la science et de la technique ...". Solution intermédiaires fortement prisées chez les industriels lorrains. Ce système du colmatage prévaut sur l'innovation franche et totale.

\* Durant la même période toutes les usines ont renouvelé leur train de laminage essentiellement dans le domaine des produits plats. Un des objectifs du 1er plan était d'atteindre en 1952 12,5 Mt d'acier lingot et 15 Mt en 1955 ; mais le choix des sociétés se portent sur des laminoirs qui n'appartiennent déjà plus à la dernière génération de ces équipements. Les capacités en sont déjà dépassées par les U.S.A., ce qui n'empêche pas la revue de faire l'apologie de ces nouveautés en matière de laminage. Les n°s 22, 23, 25, 48, 51, 63, 71 ventent ces nouvelles techniques. Chaque nouveau train est encensé (n° 40) : "Le train continu à large bande : l'enfant prodige de la sidérurgie" et s'ensuit toute une série d'articles sur les idées directrices de la modernisation des usines sidérurgiques. La mise en place d'une nouvelle machine ou d'une nouvelle installation est un moment clef dans la vie de l'entreprise, comme nous l'avons vu, les qualificatifs élogieux ne manquent pas pour vanter les qualités du nouveau "produit". Le IV plan (1961 - 1965), qui ne sera jamais atteint, prévoit la généralisation de la mécanisation dans la sidérurgie? Toutes ces innovations vont engendrer de grands bouleversements dans la vie professionnelle et dans les "savoir faire". L'adaptation aux nouvelles techniques va être le fer de lance des années 50. Cette politique d'adaptation va révolutionner les schémas classiques de transmission du savoir professionnel. Une étape qui marque la fin de l'apprentissage sur le tas, l'école prendra désormais le relais de l'usine.

Jusque là, les maîtres de forge avaient créé leur propre contingent d'ouvriers formés à l'intérieur même de l'entreprise. Il n'était pas rare de voir un individu franchir la porte de l'usine comme "mousse" (apprenti) pour en ressortir à l'âge de la retraite doté d'un poste à responsabilité dans la maîtrise. La

transmission du savoir se faisait sur le tas, ce qui faisait la force des ouvriers de métier. A la fin des années 30, le faire valoir de l'ouvrier était le certificat d'études qui permettait à l'adolescent d'éviter la mine et lui donnait ainsi la possibilité de suivre les centres d'apprentissage qui commencent à former les ouvriers qualifiés. Ce n'est que dans les années 50 qu'on passe réellement de "la sidérurgie empirique à la sidérurgie scientifique" (N° 106). En cette période de plein feu sur la technique, c'est un savoir ordonné, balisé, que l'on veut divulguer. L'école va donc supplanter l'usine dans le domaine de la formation. On comprend donc pourquoi la revue privilégie ce sujet. Elle consacrera régulièrement des articles à la présentation de ces écoles nouvelles ou anciennes. (voir tableau n°3)

Voici comment est présenté l'enseignement de l'école régionale de la sidérurgie lors de sa création en 1950 (N° 8) "... un ensemble complet et cohérent grâce auquel à la fonction "sur le tas" imparfait et limitée, dans ses objectifs, a pu être substitué un enseignement méthodique qui, tout en restant complet, vise à donner à chacun une plus large et une plus grande compréhension des tâches qu'il accomplit ...". On peut lire également dans un article concernant l'école pratique des mines de Thionville créée en 1901 (n° 9) : "... jusqu'à la fin du XIXe siècle les mines de Moselle employaient comme contremaîtres des patrons et des chefs porions diplômés originaires de Westphalie, pays de Sieg ou de Lahn, ou des mineurs locaux sans diplôme mais connaissant à fond leur métier, après l'exploitation des sites situés à de plus grandes profondeurs, un personnel plus compétent est exigé ...". La formation doit donc permettre de créer un personnel adapté aux nouvelles techniques ce qui ne va pas aller sans poser de problèmes que nous examinerons un peu plus loin.

Si pour être compétitif il est nécessaire de développer la formation pour s'assurer de l'avenir, il faut également développer la recherche. Le C.E.S.S.I.D. (le Centre d'Etudes Supérieures de la Sidérurgie) fondé en 1948, financé par les sociétés sidérurgiques de l'Est, a pour but de "... former des agents de maîtrise, de fabrication et d'entretien ... qui pourront seconder les ingénieurs et permettre à ceux ci de faire de la recherche ..." (n° 8). C'est l'époque de la

création de l'I.R.S.I.D. (l'Institut de recherche de la sidérurgie) dont les travaux vont se développer essentiellement dans les secteurs privilégiés par les plans de l'après guerre. La recherche se voudra le garant de la scientificité du savoir, une caution scientifique à toute décision patronale. Ses représentants occupent une place de choix dans la revue, ils se chargent également d'intervenir dans la formation. On peut lire dans le n° 8 du bulletin de l'I.R.S.I.D. "Fusion" en 1959, concernant l'avenir de la sidérurgie lorraine "... Il n'y sera question que de développer des procédés classiques. Pas d'idées révolutionnaires ou fracassantes, pas le moindre appel à l'audace intellectuelle. Les possibilités offertes par le gisement lorrain sont considérables et à dire vrai parfaitement adaptées au développement d'une sidérurgie moderne, classique. Recherche à tout prix des procédés nouveaux et originaux ne peut être dans de telles conditions que fournir un alibi commode à l'inaction et à la paresse intellectuelle ...". Justification de la politique de "rapiéçage" dont sont spécialistes les nouveaux managers <sup>Cette</sup> contradiction néanmoins se fera jour tout au long de la parution de la revue entre les moyens "à l'américaine" dont se dotent les sociétés sidérurgiques (en l'occurrence : la recherche) pour être compétitif au niveau international et une pratique, dans la réalité, de fonctionnement au jour le jour. Politique qui, au moment de la parution de l'article de Fusion permet aux sociétés de récolter un profit maximum mettant ainsi l'avenir en suspens. Par contre en 1977 (n° 159), on peut lire dans les A.I.L. "...c'est bien connu, le progrès ne s'arrête jamais, il serait d'ailleurs déplorable qu'en période de crise, une industrie néglige la recherche et cesse d'innover ...". Fanion de la nécessité du progrès scientifique que l'on ne cessera d'agiter au fur et à mesure de l'aggravation de la crise.

### 3. LA SCIENCE DES RAPPORTS SOCIAUX

---

La révolution scientifique et technique que connaît l'industrie française après la deuxième guerre mondiale va considérablement modifier les rapports sociaux. Tout comme on a renouvelé les capacités techniques du personnel, on va repenser les rapports patrons-ouvriers. Les grèves de 1948 ont laissé des stigmates dans la sidérurgie et les mines de Lorraine. L'ampleur de la solidarité ouvrière, la détermination avec laquelle les ouvriers les ont combattus amènent les maîtres de forge à devoir compter sur un consensus ouvrier-patronat pour la bonne marche de l'entreprise. Dans les discours d'inauguration de l'école régionale de la sidérurgie en 1950, Monsieur le président de la chambre de la sidérurgie déclare "le renforcement de nos cadres est indispensable pour une compréhension parfaite entre eux et les directions d'une part, entre eux et les ouvriers d'autre part...".

Et il ajoute: "...Le président est non seulement un ingénieur hautement qualifié, un directeur éprouvé, un apôtre "in-fatigable et un praticien inégalé de la fonction professionnelle, il sait ce qu'on peut attendre des hommes, il sait ce qu'on leur doit ...". Il s'avèrera indispensable de redorer le blason ouvrier dans un article intitulé "le complexe d'exploitation" du n° 4 de la revue, on peut lire: "...A une productivité accrue correspond un accroissement du standing de la main d'oeuvre ...". Supplanter le "complexe d'exploitation" en lui opposant le progrès comme source de félicité. Les conflits ne s'avouent pas rentables pour l'entreprise, les sidérurgistes vont alors adopter la stratégie du consensus, les moyens pour y parvenir vont être divers.

Dès le début de la parution de la revue, toute une campagne se développe autour du schéma de la sécurité. L'accident étant une entrave constante surtout dans les mines mais aussi dans la sidérurgie: l'attitude du patronat face à l'accident va changer. Alors que jusqu'à présent on cachait le phénomène vécu comme un signe de défaillance de la machine à produire, comme élément de culpabilité du maître de forge, désormais la stratégie se modifie. Dès le n° 9 nous pouvons lire dans la rubrique société "... peu d'industries qui ne soient atteintes par cette sorte d'opiniâtre épidémie propagée par la machine ...". L'accident

est présenté alors comme un mal commun, partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise, ce que ne peuvent que confirmer les statistiques même si les taux y étaient jusque là minimisés. L'accident est alors perçu comme élément d'un possible consensus : "... la prévention est une lutte, pour combattre avec chance de succès, il faut avant tout vouloir la victoire ..." (n° 9). On assiste alors à une volonté d'intégrer le personnel aux enjeux de l'entreprise, de le responsabiliser, dans ce but il est nécessaire "... d'entretenir des relations humaines et loyales ..." (N° 9).

La création des coupes de sécurité est une des applications de la nouvelle politique patronale, dans le n° 15 on nous donne des explications à ce sujet "... les coupes sont décernées aux mines ayant obtenu les meilleurs résultats. Un diplôme pour symboliser l'effort collectif est donné à chaque mineur, un prix en espèces à répartir entre le personnel ouvrier non accidenté et les agents de maîtrise ...". La compétition permettra ainsi d'éviter les problèmes de fond.

Une autre manière d'intégrer l'employé à l'entreprise se fera autour des concours qui seront créés au sein des différents services. Ils seront organisés dans les services en évolution qui sont amenés à se développer lors des restructurations (t. 4). C'est pourquoi on peut lire en 1956 dans le n° 46 "... récompense aux cadres de l'entretien dans les usines sidérurgiques...", dans le n° 53 en 1958 "Transports intérieurs et manutentions ...". Deux secteurs en expansion à la fin des années 50, deux secteurs clefs de la "nouvelle industrie". Dans les années 60 ce sont les travaux sur la gestion économique et l'analyse comptable (n° 62), le planning (n° 74) qui sont concernés, témoins de l'utilisation des nouvelles méthodes de travail. L'intitulé du dernier concours suffit de lui-même à entrevoir les terrains privilégiés d'investigation de l'époque : "... mise en place d'un système intégré du traitement de l'information dans une société sidérurgique comprenant plusieurs usines ..." (n° 90).

Comme nous l'avons vu, les innovations technologiques vont transformer complètement les structures sociales existantes. Ces innovations sous l'impulsion des sidérurgistes devenus "managers" vont stimuler le désir d'ascension sociale au sein de l'entreprise. Les vieilles structures architecturales ont tendance à

éclater, les structures sociales vont suivre la même évolution. Après 1950, les catégories professionnelles évoluent. On arrive à une déqualification générale des emplois. Deux pôles vont alors se créer : des emplois très qualifiés et des emplois non qualifiés.

Les mutations technologiques vont engendrer un mouvement de spécialisation au sein des ouvriers qualifiés. La plupart d'entre eux vont devoir suivre une formation professionnelle complémentaire et cela, au sein de l'entreprise, et par le biais des écoles dont la revue nous l'avons vu, se fait largement l'écho, présentées comme un des moyens d'argumentation au progrès scientifique et technique.

Il est bien stipulé dans la présentation en 1949 de l'école régionale de la sidérurgie "... une formation qui ouvre aux éléments les plus valables que la vie a pu desservir au départ, une perspective de progrès et d'épanouissement autant dans leur intérêt propre que dans l'intérêt de la collectivité ...". C'est le début de l'esprit de compétition qui va s'insinuer entre ouvriers pour conquérir "les nouveaux postes de travail ..." L'époque des gros bras est terminée... (N° 157). On entre désormais dans l'ère de la sidérurgie en blouse blanche. Ainsi vont naître des rivalités entre personnel des vieilles installations et de récentes, entre anciens et nouveaux emplois, "... dans le passé, le travail comportait une grosse part d'effort physique, beaucoup de postes ne réclamaient que des connaissances professionnelles rudimentaires ... La mécanisation et l'automatisation supprimaient peu à peu complètement l'effort manuel, par contre on attendait de tous les hommes au moins un minimum de connaissances spécialisées..." (n° 157) dans un article bilan "un quart de siècle de sidérurgie lorraine". Il faut rappeler que la plupart des écoles étaient ouvertes essentiellement aux Français comme l'Ecole Pratique des Mines de Thionville le stipule dans son règlement (n° 5) ou à des éléments ayant accepté leur scolarité en France. Français, le sont devenus de nombreux fils d'immigrés italiens ou polonais, ce que l'on appellera deuxième génération, dotés d'un bagage scolaire français indispensable pour tout apprentissage, pour passer un concours ou suivre une formation. Quant aux immigrés arrivés après la deuxième guerre mondiale, ils ont souvent vu leur qualification bloquée faute de pouvoir dépasser le stade pratique de l'examen, ne sachant s'exprimer suffisamment bien en français pour être en mesure de passer leur qualification. Jouer sur les rivalités force chacun à prendre

parti et à être partie prenante de l'entreprise.

Il sera alors facile d'entretenir cette mythologie de l'effort que l'on retrouvera durant ces trente trois années de parution, revigorée lors des périodes difficiles. En 1953 on pouvait déjà lire dans un article intitulé "Autant en emporte le vent : conte philosophique" : "... Ce n'est pas en tirant sur un épi qu'on facilite sa croissance, ce n'est pas non plus en attendant passivement mais bien plutôt en travaillant tous de concert à amender et à fortifier le sol où il pousse. A mesure que le temps s'accélère l'effort personnel revêt en un sens toujours plus grand ..." (n° 28). Cet effort commun, sur lequel se fondera le consensus de l'après guerre, se fera toujours plus prenant surtout dans les moments de crise. On prônera alors la solidarité de l'équipage pour éviter le naufrage du navire. Dans le n° 104 en 1966 dans un article intitulé " la semaine de 30 heures" il est écrit : "... En attendant pour les hommes de cette génération, il ne s'agit pas d'organiser l'abondance, il s'agit toujours de la conquérir, de l'assurer, de l'affirmer. Pour y parvenir il faut encore une manne énorme d'efforts et de travail". On veut créer un esprit de solidarité autour des techniques nouvelles. L'entreprise va alors accroître son emprise dans le domaine de la formation des cadres. Les nouveaux cadres vont être formés sur le modèle américain.

En effet, l'aide américaine par l'intermédiaire du plan Marshall n'a pas été tellement une aide financière mais a contribué à faire évoluer considérablement les rapports sociaux. Entre autre, en ce qui concerne la formation des cadres, leur capacité à diriger les équipes, à divulguer une technique au niveau du commandement. Dans le n° 20 en 1952 on lit "... ordonner, c'est d'abord construire c'est à dire établir un système de relation entre les êtres et les choses. Le commandement n'est qu'une conséquence nécessaire et logique de l'ordre ...". De même en 1950 dans les discours d'inauguration de l'école régionale de la sidérurgie il est dit : "... les préoccupations techniques grandissantes ne sauraient oblitérer le sens social, l'esprit d'équipe, le sentiment de responsabilité qui doivent animer tout homme digne du nom de chef ...". Il est stipulé dans les statuts de l'école que le recrutement se base "... sur les connaissances techniques, les qualités de caractère et l'aptitude au commandement (n° 8). La psychologie ouvrière fait désormais partie du programme de l'école tout comme

la législation du travail ou les mathématiques.

Georges Villers, président du C.N.P.F., va même jusqu'à définir les techniques de la productivité, aux journées de productivité de la fonderie (n° 8) 1950, en ces termes : "...1er facteur : L'animateur, le chef, 2ème facteur : la machine 3ème facteur : l'ouvrier dans l'entreprise ...". On voit donc où se situent les priorités.

#### 4. L'APPREHENSION "SCIENTIFIQUE" DE LA SOCIÉTÉ

---

---

En plus des informations techniques, la revue se veut porteuse d'une documentation dans "... le domaine des idées sociales et des faits économiques ..." (N°17) Ce dernier point est en effet longuement développé dans les différents numéros de la revue (tableau n° 5).

Désormais, il est nécessaire de se doter d'un bagage théorique pour comprendre l'entreprise, pour y être efficace : c'est dans cet état d'esprit que les sidérurgistes abordent les années 50. Connaître son métier ne suffit plus, il faut savoir dorénavant où l'on se situe professionnellement dans la chaîne de production au niveau de son installation, à un niveau régional, national et international. Connaître les ficelles de l'économie devient indispensable pour une bonne compréhension de son travail d'où toute une série d'articles sur la gestion, l'inflation, la convertibilité du franc, l'épargne. (voir tableau 2 et 5). De l'appréhension des mécanismes monétaires aujourd'hui va dépendre la bonne marche de l'industrie française et la compréhension des faux-pas des sociétés sidérurgiques. L'analyse de la situation va donc se faire à travers l'étude de ces mécanismes. Tout désormais sera explicable et expliqué.

Tout comme les anciens maîtres de forge ont été contraints de faire fusionner leurs capitaux pour être davantage compétitifs, l'ouvrier doit être informé pour pouvoir s'adapter. L'état intervenant de plus en plus dans la sidérurgie, on désire que l'ouvrier en tant que citoyen soit doublement concerné par les fluctuations économiques déterminant le bon fonctionnement des activités industrielles et la revue va se charger de l'informer.

Ce qui caractérise l'économie d'après guerre, c'est bien sûr la planification dont la revue s'en fait largement l'écho (tableau 5) : références nombreuses à la dépendance à l'État, à la dépendance américaine par le biais du plan Marshall et à la Communauté européenne par la C.E.C.A. Au fur et à mesure des années, on valorisera l'ingérence de l'État dans les affaires des sidérurgistes. "... Aucune

décision importante n'a jamais été prise contre l'avis des pouvoirs publics..." (n° 165) 1978, permettant ainsi à ceux-ci de se retrancher derrière les décisions gouvernementales, d'éluder du même coup toutes les responsabilités.

Dans la revue on retrouvera toujours les mêmes hommes : les descendants des maîtres de forge de la belle époque et les nouveaux promus ; ce sera désormais la fonction qui aura la faveur des articles davantage que le nom. Vont intervenir régulièrement dans la revue les représentants des milieux patronaux dont nous avons déjà parlé dans l'introduction : les mêmes individus grimperont au fur et à mesure des fusions et des promotions les échelons de la hiérarchie patronale : On peut lire par exemple les interventions de Monsieur Roger Martin dans le n° 85 en tant que président du conseil d'administration de Sidélor et dans le n°92 après le décès de Paul Cavallier comme P.D.G. de Pont-à-Mousson. On verra se fissurer ainsi les piliers du paternalisme à travers la rubrique nécrologique annonçant la disparition des pères de la sidérurgie. Rubrique, symbole du passage d'une époque à une autre. Avec les allusions aux cérémonies de remise de médailles et à la fête de la Sainte Barbe subsisteront encore ces manifestations paternalistes sur lesquelles s'est appuyée la stratégie patronale depuis plus d'un siècle et dont les nouveaux managers auront bien du mal à se détacher. Pour anecdote, cet extrait du n° 13 à propos du titre de "fée du legis" 1951 décerné à l'école ménagère foyer de la providence à Rehon : "... on y apprend aux futures ménagères à tirer le meilleur parti des ressources dont elles disposent ... en faisant de la Lorraine le pays des fées, il ajoute encore au patriotisme de notre région ...". Le désengagement patronal se fera difficilement, il sera plus net à partir des années 60 et cela sous la pression des nouveaux managers qui prônent la nécessité "d'abandonner la sidérurgie de papa", les stratégies "archaïques", pour devenir crédible au niveau européen et dans le monde ouvrier. A travers les fusions quelque peu timides et les restructurations quelque peu "bricolées" on constate que le comportement des nouveaux managers n'est pas en adéquation <sup>avec</sup> les discours modernisant qu'ils proposent. Le retard désormais légendaire de la sidérurgie française par rapport à ses concurrents a de profondes racines.

Dans les A.I.L. les informations concernant l'état de la conjoncture vont être divulguées par les représentants des chambres syndicales ou du C.N.P.F. que sont

les grands sidérurgistes ou directement par les représentants de l'État : ministres, présidents de la République ... Ce sera le cas notamment de Georges Pompidou en 1964 : à travers des discours officiels faits à l'occasion de circonstances exceptionnelles ou qui se veulent telles. En octobre 1964 (n° 93) Pompidou annonce la construction du nouveau complexe SACILOR à Gandrange "... La Lorraine montre l'exemple ..." La revue fait place également aux déclarations des présidents des firmes étrangères, compte-rendus de colloques, de conférences.

L'après guerre va marquer le début de l'officialisation des points de vue, tout comme les innovations techniques traduisent l'incontestabilité du progrès, tout comme la performance garantit toute transformation ou innovation technologique, le discours officiel va garantir la véracité des propos et l'opportunité de la décision.

On multipliera donc au sein de la revue les analyses officielles qui se feront plus nombreuses au fur et à mesure de l'aggravation de la crise. En 1978 on trouvera dans le n° 165 un communiqué de 5 pages publié à l'issue du conseil des ministres concernant le plan d'assainissement et de restructuration de la sidérurgie. Un exemple parmi beaucoup d'autres de la volonté des sociétés sidérurgiques d'officialiser leurs choix.

Les A.I.L. comptent deux sortes d'articles : des discours et des compte-rendus émanant de personnalités reconnues dans le monde de la sidérurgie, des mines ou des affaires et tous les autres articles, non signés. L'anonymat va donc générer la rentabilité du propos, le comité de rédaction le présentera comme le produit d'un travail collectif : "... Aucun article n'est l'oeuvre d'un seul, ce que la revue perd ainsi en prenant un caractère anonyme elle espère le regagner par la solidarité qui s'attache à toute entreprise sur le travail en commun, sur la fusion des recherches et des connaissances, sur la confrontation des idées et des points de vue ..." (n° 17). Idéologie des managers qu'on ne manque pas d'appliquer à tous les domaines. En consultant le thème des articles que nous avons répertoriés dans la rubrique "société" ou en parcourant la rubrique "bibliographie" il est aisé de constater l'adéquation des sujets à la conjoncture du moment et à l'idéologie patronale. Dans le n° 15 par exemple, en 1951, on trouve un article intitulé: "**Ces Berbères compagnons de travail**"; en 1980 (n°177).

un article sur "le salaire indirect : coût réel d'un salarié pour l'entreprise" et les grands thèmes humanistes "la faim dans le monde" (n° 56), "l'alcoolisme" (n° 35) ...

Les différents points de vue sont toujours accompagnés de chiffres, de tableaux et cela va s'accroissant jusque dans les années 80 où les tableaux vont dépasser en nombre les commentaires. Les années 50 marquent en effet le début de l'époque de l'apologie du chiffre ; l'apologie du savoir chiffré, quantifié. En préambule de chaque numéro sont présentées les productions de charbon et d'acier des deux mois qui précèdent la parution. Il serait possible de lire la revue essentiellement à partir des statistiques qui foisonnent comme argumentation principale de chaque article. Depuis l'entrée de la France dans la CECA, les productions comparées avec les autres pays de la communauté et avec les autres grands de la sidérurgie mondiale alimentent régulièrement les premières pages de la revue (rubrique Actualités). Cette abondance de chiffres ayant réponse à tout, dans n'importe quelle conjoncture, a profondément marqué l'esprit de la revue et de ses lecteurs. En effet, quand on leur demande ce qu'ils lisaient dans les A.I.L. on constate qu'ils consultaient les chiffres concernant la production (résultat de 10 petits entretiens auprès des lecteurs des A.I.L.). A partir des années 60, la participation à l'effort commun a été bien intégrée. Il est vrai que chaque baisse de la production est présentée comme un manque de compétitivité donc un besoin de restructuration et à long terme un risque de mutation et dans le pire des cas de perte d'emploi. On comprend donc aisément le désarroi des sociétés sidérurgiques à l'annonce des quotas européens limitant la production. Les chiffres sont présentés comme les nouveaux baromètres de la sidérurgie. Il existe les chiffres glorificateurs et les chiffres *cautionnaires* (Thème du drame de notre temps sous l'oeil du statisticien). L'état de la sidérurgie ne pouvant se comprendre que si on en maîtrise les mécanismes économiques. On ajoute même "... les mesures forment un tout, elles se complètent, elles répondent aux exigences d'une situation singulièrement complexe ...", dans un article intitulé "la bataille contre l'inflation s'engage". Les références à l'I.N.S.E.E., créée juste après la guerre, sont nombreuses. Elles cautionnent la rigueur étatique des chiffres avancés. Les études dans ce domaine se multiplient. Dans le n° 136 en 1972 on peut lire

un article intitulé "la statistique et l'art de s'en servir" mettant en cause le caractère négatif de certains propos alors que dans le même numéro on trouvera deux références aux chiffres appuyant la thèse non catastrophique de la situation l'un émanant du gouvernement stipulant : "... le chiffre de réduction de 10650 emplois est à rapprocher du nombre des départs naturels qui, pour le groupe, s'élève à 6000/an (en italique dans le texte) ..." et dans un autre article intitulé "la chimie lorraine" : ... de 1968 à 1969, 7000 établissements industriels avec 68000 emplois nouveaux (enquête INSEE) ...". Dans les dernières années de la revue les preuves chiffrées sont plus que jamais nombreuses pour expliquer la crise et se justifier devant : "... les esprits qui ne se découragent jamais de donner tort à leur propre pays ..." (N° 165).

Les références à l'étranger vont dans le même sens; la situation française est toujours présentée comme le résultat d'une situation internationale. La référence aux grandes puissances sidérurgiques accréditent la véracité du propos. En 1975 (n° 157) on peut lire "... alors que la sidérurgie sort de la crise il peut paraître paradoxal d'annoncer une pénurie d'acier et qui plus est pour l'année en cours. Cette prophétie sort de la bouche de M. SPEER, le président de l'US Steel Corporation qui reste l'une des plus importantes sociétés sidérurgiques du monde. Les propos de M. SPEER concernent la situation américaine ...".

Du n° 17 au n° 45 la revue entretient une rubrique intitulée : "... Si monsieur Durand était ..." (voir tableau n°2) reprenant les clichés propres à chaque nationalité. En 1956 la rubrique "si M. Durand était belge ..." met en valeur l'esprit d'initiative du pays, les richesses du cargo et "... sa nonchalance ne ressemble en rien à celle de l'oriental qui n'éprouve pas le besoin de faire aujourd'hui ce qu'il pourra entreprendre demain, à chaque jour suffit sa tâche ..." En plein conflit algérien on constate que la presse patronale ne perd pas une occasion de témoigner de ses sympathies ! Par ailleurs, les deux suppléments à la revue (n°s 45 et 47), les deux seuls suppléments de ces 33 années de parution, seront consacrés au problème Nord Africain.

Le choix des thèmes répertoriés dans la rubrique "société" (tableau n°2) évoluera constamment en fonction de la conjoncture.

C O N C L U S I O N

---

Pendant toutes ces années, la revue se fit le chantre du progrès scientifique. "La loi du progrès" cautionna ainsi toutes les décisions patronales.

Le savoir technique, scientifique, économique et culturel dont on a voulu doter la main d'oeuvre, notamment par le biais des A.I.L., permit aux sociétés sidérurgiques de faire admettre le bien fondé de tous leurs choix. La revue fut donc un des supports les plus solides de la stratégie des nouveaux managers, anciens maîtres de forge ; stratégie de persuasion pratiquement inchangée depuis près de 33 ans. Même si dans les premières années (jusqu'en 1963, annonce des premiers licenciements) la revue revêt le caractère d'une véritable plaquette publicitaire vantant les performances des nouvelles installations et si, par la suite, les interventions ne seront plus que les justifications des orientations entreprises, les A.I.L. seront plus que jamais la tribune privilégiée du patronat, à laquelle il pourra s'exprimer à loisir, se déresponsabiliser. Le recours à la scène internationale sera constant, le sous-titre de la revue pourrait être "... Les conditions de l'expansion ne dépendent pas toutes de la volonté des entreprises et du personnel qu'elles emploient, elles sont pour une large part dépendantes de l'action gouvernementale et de l'environnement international ..." (n° 127).

Il est d'ailleurs symptomatique de constater que dans le n° 165 d'octobre 1978, quelques semaines avant les dernières grandes manifestations de défense de la sidérurgie lorraine, on trouve un article intitulé "la vérité sur la sidérurgie" : 13 pages d'une brochure éditée par la chambre syndicale de la sidérurgie au moment où le gouvernement annonce les mesures sur les négociations de la sidérurgie. En quelques pages se trouvent réunies toutes les raisons évoquées pendant plus de vingt ans dans les colonnes de la revue, pour expliquer les difficultés que connaissent les industries sidérurgiques. La justification sous-jacente pendant

toutes ces années est ici clairement formulée. "... La sidérurgie traverse une crise d'une extrême gravité ... on doit certes se demander comment on en est arrivé là. Des responsables il ne faut pas oublier la première, la crise elle-même dont les manifestations dépassent, et de très loin, les difficultés qui affectent dans l'ensemble les économies du monde occidental ... c'est une crise dans la crise ...". Pour se justifier les A.I.L. mettent en avant tous les "leit-motiv" de la crise : endettement, concurrence étrangère, rôle néfaste de la CECA, isolement de la région ... Par l'information on se déresponsabilise et par là même on responsabilise les lecteurs.

En répondant à leurs détracteurs les A.I.L. poursuivent leur rôle premier : être une alternative à la presse syndicale et "... à ceux qui semblent avoir étudié "le problème lorrain" d'un peu loin et assez vite de Paris, le plus souvent avec à l'occasion une rapide visite sur les lieux pour se donner bonne conscience et enregistrer le point de vue des managers de la rogne et de la grogne ..." (N° 137) en 1972.

Mais, si dans les années 50, le consensus s'est établi autour de la nécessité du progrès, de la modernisation, plaçant ainsi les ouvriers, les instances syndicales devant la contradiction suivante : maintenir les installations et risquer de conduire l'entreprise à la faillite ou accepter les restructurations et dans le même temps la déqualification et la réduction d'effectifs. Contradiction sur laquelle va jouer le patronat. En 1978 cette stratégie ne fonctionne plus, les sociétés ont perdu toute crédibilité et la revue sa raison même d'exister. ( )

Pour une vue d'ensemble de la crise, voir Serge Bonnet, L'homme du fer, Presses Universitaires de Nancy, 1985-86 (T. 3 et 4).

**TABLE DES MATIÈRES**

T.1

Pages

**A - DISTRIBUTION DE PRIX :**

-	Juillet 1900	- Ecoles de MONT-St-MARTIN .....	1
-	28 Août 1913	- Elèves de la Société des Aciéries de LONGWY .....	3
-	12 Juillet 1914	- Collège de LONGWY .....	14
-	10 Avril 1921	- Médailles du Travail .....	24
-	6 Août 1922	- Ecoles de MONT-St-MARTIN .....	29
-	7 Octobre 1925	- Société des Aciéries de LONGWY .....	57

**B - TOAST - NATALITE - FAMILLES NOMBREUSES :**

-	15 Février 1905	- Toast au mariage de Marie ....	43
-	Septembre 1919	- Congrès de la Natalité .....	46
-	5 Février 1922	- Familles Nombreuses .....	56

**C - BANQUETS, RECEPTION DU PERSONNEL & VISITES :**

-	4 Décembre 1910	- Banquet St-Eloi .....	64
-	2 Décembre 1912	- Banquet St-Eloi .....	68
-	Août 1914	- Banquet du personnel .....	71
-	1 <sup>er</sup> Janvier 1906	- Réception du personnel .....	76
-	26 Juin 1914	- Réception du Personnel .....	81
-	1889	- Visite de M. Henri BOUCHER ...	82
-	2 Juin 1908	- Visite des Membres de la Chambre de Commerce .....	86
-	3 Juin 1908	- Visite de M. BONNET, Préfet de Meurthe-et-Moselle .....	88
-	16 Mai 1919	- Visite LOUCHEUR et LEBRUN ....	89
-	19 Juillet 1924	- Inauguration du funiculaire de St-HILAIRE du TOUVET .....	92

**D - DISCOURS PATRIOTIQUES :**

-	20 Mai 1920	- Conseil de Révision .....	97
-	27 Juin 1920	- Association des Vétérans .....	102
-	4 Septembre 1920	- Fête de la Reconnaissance Nationale .....	107

**E - DISCOURS PROFESSIONNELS :**

- 14 Mai	1907	- Métallurgistes étrangers ...	111
- 13 Mai	1907	- Comité des Forges .....	115
- 5 Décembre	1908	- Fabricants de rails .....	119
- 3 Décembre	1907	- Banquet KLOTZ .....	122
- 28 Novembre	1910	- Banquet I.R.M.A. ....	130

**F - OBSEQUES :**

-		HARDY-CAPITAINE .....	133
- 12 Novembre	1901	- Gustave RATTY .....	136
- 8 Février	1909	- TUCQUECHIEUX .....	142
- 29 Juillet	1910	- Georges ROLLAND .....	146
- 16 Novembre	1915	- SEUREN .....	154
- 15 Octobre	1919	- Jules DELIGNY .....	157
- 28 Novembre	1919	- Marc RATTY .....	164
- 5 Janvier	1921	- de SAINTIGNON .....	175
- 7 Octobre	1921	- Edmond REUTER .....	184
- 31 Mai	1924	- Louis PETITIER .....	188
- 9 Août	1924	- Léon PIGNOT .....	194

**G - CHAMBRES DE COMMERCE :**

- 26-27 Juin	1913	- Réception des Délégués Espagnols .....	197
- 23 Janvier	1920	- Allocution d'Ouverture .....	208
- 23 Janvier	1920	- Allocution d'Ouverture .....	209
- 10 Février	1920	- Réponse à la lettre de M. ISAAC .....	214
- 11 Avril	1920	- Constitution du Groupement Economique de l'Est ....	221
- 11 Octobre	1921	- Séance de rentrée .....	229
- Décembre	1921	- Unification des tarifs de transports.....	237
- 10 Janvier	1922	- Installation des nouveaux Membres .....	245
- Septembre	1922	- Abaissement des tarifs de chemins de fer .....	252
- 9 Janvier	1923	- Ouverture des séances de la Chambre .....	258
- 6 Novembre	1923	- Canal du RHIN .....	260
- 8 Janvier	1924	- Ouverture des séances .....	263
-		- Congrès de la Navigation ...	274

T.2

Pages

I - DIVERS

- 20 Juin 1925	{ Exposition Internationale des Arts décoratifs .....	1
- 2 Août 1925	{ Conversion des Bons de la Défense	6
- 21 Février 1926	{ Réception de M. Daniel VINCENT ...	28
- 22 Août 1926	{ Inauguration du Monument de LEXY .	46
- 26 Septemb. 1926	{ Inauguration du Monument de SAINT- SAINT-MARTIN .....	50
- 10 Octobre 1926	{ Inauguration du Monument Alfred LEBIEUX .....	56
- 1 <sup>er</sup> Juin 1926	{ Congrès des Sociétés Industrielles de l'EST .....	65
- 10 Mars 1927	{ Allocution à La Mairie de LONGUY .	72
- 28 Mai 1927	{ Inauguration du buste de M. Louis PETITIER .....	77
- 29 Mai 1927	{ Congrès Agricole de l'Arrondissement de BRILLY .....	82
- 12 Janvier 1928	{ Séance de rentrée de La Chambre de Commerce de NANCY .....	91
- Octobre 1928	{ Retraite de M. Alexandre DREUX, Conseiller Général .....	101
- 19 Septemb. 1929	{ Congrès International de Forage ..	105

## II - DISTRIBUTIONS DE PRIX

Pages

- 17 Octobre 1926	{ Distribution des Prix aux Apprentis et Elèves des cours d'apprentissage	116
- 9 Octobre 1927	{ Distribution des Prix aux Elèves des cours d'apprentissage .....	126
- 6 Octobre 1929	{ Distribution des Prix aux Elèves des cours d'apprentissage .....	131
- 5 Octobre 1930	{ Distribution des Prix aux Elèves des cours d'apprentissage .....	135
- 4 Octobre 1931	{ Distribution des prix aux Elèves des cours d'apprentissage .....	131
- 11 Octobre 1931	{ Inauguration de l'Ecole Profession- nelle "Edouard DREUX" .....	238

## III - REMISES DE CROIX DE LA LEGION D'HONNEUR

- 7 Avril 1927	{ Remise de la Croix de la Légion d'Honneur à M. Charles BERNIS .....	142
- 19 Juin 1928	{ Remise de la Cravate de Commandeur de la Légion d'Honneur à M. A. DREUX	149
- 19 Juin 1928	{ Remise de la Croix de la Légion d'Honneur à M. FAYOLLE .....	152
- 19 Juin 1928	{ Allocution de M. A. DREUX à M. Fernand DAVID .....	153
- 8 Décembre 1927	{ Allocution de M. A. DREUX au personnel de la Sté des Aciéries de LONGWY ...	164
- 31 Juillet 1927	{ Remise de la Croix de la Légion d'Honneur à M. TERRIER .....	170
- 31 Juillet 1927	{ Allocution de M. DREUX au banquet de VALLEROY .....	197
- 27 Octobre 1927	{ Remise de la Croix de la Légion d'Hon- neur à M. Henri THOMAS .....	194

	<u>Pages</u>
- 22 Décembre 1927	{ Remise de la Croix de la Légion d'Honneur à M. LEMERY ..... 197
- 31 Octobre 1929	{ Remise de la Croix de la Légion d'Honneur à M. CHARDOT ..... 201
-----	
- 8 Mai 1930	{ Mariage de M. Pierre GRIFIN et de Melle Maddy CHARDOT ..... 209
IV - FETES DU CINQUANTENAIRE DE LA SOCIETE DES <u>ACIERIES DE LONGUY</u>	
- 21 Septembre 1930	{ Allocution prononcée sur la tombe de M. le Baron Oscar d'ADELSWARD 212
- -"	{ Allocution prononcée sur la tombe de M. Jean Joseph LABBE ..... 217
- -"	{ Allocution prononcée sur la tombe de M. Edouard DREUX ..... 220
V - <u>ASSEMBLEES GENERALES</u>	
- 23 Septembre 1930	{ Allocution à l'Assemblée des Ac- tionnaires de la Sté des Acières de LONGUY ..... 221
- -"	{ Allocution à la Séance du Conseil d'Administration ..... 230
- 11 Mai 1931	{ Allocution à l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Sté des Acié- ries de LONGUY ..... 238
- 18 Juillet 1931	{ Allocution à l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Sté des Acéries de LONGUY ..... 254

TableVI - PROTECTION DES FRONTIERES

- |                                    |   |     |
|------------------------------------|---|-----|
| - 31 Octobre<br>1927               | ( Visite d'Etudes des Officiers de la<br>Place de METZ .....              | 287 |
| - 1 <sup>er</sup> Décembre<br>1929 | ( Allocution à La Réunion de la Région<br>Economique de l'Est à NANCY ... | 292 |
| - 10 Avril<br>1930                 | ( Banquet de la Société des LOIRAIS<br>de PARIS .....                     | 299 |
| - 21 Mai<br>1930                   | ( Conférence aux Officiers de l'Ecole<br>Supérieure de Guerre .....       | 312 |
-

TABLEAU 1 - SELECTION D'ARTICLES PARUS DANS A.I.L.

A) Vue d'ensemble

- N° 24 Que sais-je de l'acier?
- N° 55 Série de livres sur l'Asie
- N° 56 Le désert vivant : Sahara
- N° 57 L'avenir de l'espèce humaine
- N° 65 L'homme avant l'écriture; DORESE
- N° 80 Les groupes de la croissance, EC - ROSTOW
- N° 104 La semaine de 30 heures; FOURASTIE
- N° 123 Le drame des Houillères
- N° 128 La Fonte et l'Acier (Ass. tech. de la Sid)
- N° 130 50 ans de rapports entre patrons et ouvriers en AU (WALING)
- N° 132 Opinion de savants sur le progrès scientifique
- N° 138 La mutation de la Sid; WITTMAN - THEVENOT
- N° 158 3 Livres sur l'histoire de la Lorraine annexée (1870-1918) François Roth  
     François de Wendel en République L'argent et le Pouvoir Jean Noel Jeannettey  
     L'homme du fer par le R.P. Serge Bonnet
- N° 160 L'homme du fer; Serge Bonnet
- N° 161 Quand le doyen Pierrefitte diagnostique le mal français
- N° 162 Playdoyer pour l'Europe décadente - ARON
- N° 167 Rue du Proletaire Rouge - KEHAYAN
- 
- N° 171 L'investissement et le progrès - PLASSART BOUSSEMART
- N° 172 Les nouvelles équipes dirigeantes; BIOLLEY - FROISSARD préface CEYRAC  
     Nouvelle direction de l'entreprise personnalisée en compétitive; GELINIER  
     Qu'est-ce qu'un chômeur; BRIZAY

- N° 174 Les 30 Glorieuses ou la révol. invisible, FOURASTIE  
La fin des patrons, GATTAZ
- N° 175 La nouvelle aventure. Dix portraits de créateurs d'entreprises, J. CE. CAILLAT  
Les inégalités en France : le jardin du voisin, FOURASTIE - BASIL  
Le tournant de la nouvelle économie, LEPAGE
- N° 176 La France du grand large, DRANCOURT  
Le roi est nu ou le socialisme à responsabilité limitée, ROUGEOT  
Anatome d'un spectre ou l'économie politique du socialisme réel, BESANCON  
Comment s'enrichir malgré la crise, LAMBERT
- N° 178 Les 3 mondes, ATTALI  
La ligne rouge des hauts fourneaux, BONNET (*Internationalisme et patriotisme ouvrier*)
- N° 181 Richesse et pauvreté  
Enquête sur les idées DOMENACH  
La crise de l'Etat Providence, Rosanvallon

#### B) Thèmes sociaux

- N° 3 Problèmes sociaux dans le monde entier, Étude comparative
- N° 4 Le complexe d'exploitation
- N° 6 Problème mondial du logement
- N° 6 Grève en France et à l'Etranger (tableau comparatif)
- N° 7 Pourquoi la sécurité sociale coûte-t-elle si cher ?
- N° 8 Relais américain pour sauver l'Europe
- N° 9 Prévention - accidents du travail
- N° 9 Qu'est-ce que le smig ?
- N° 13 Qu'est-ce que la productivité ?
- N° 14 Syndicalisme ouvrier aux USA
- N° 14 Le déficit de la Sécurité Sociale

- N° 15 Les Bébés, compagnons de travail
- N° 18 Quand le consommateur devient son propre fournisseur
- N° 19 Du patinage à la table de famille (viande)
- N° 20 Qu'est-ce que l'indice des 213 articles (Insee)
- N° 21 Boire ou ne pas boire
- N° 24 Pyramide (des âges) ou toupie
- N° 24 Devenir propriétaire
- N° 29 Les vagabonds de la planète (les insectes)
- N° 28 Les vagabonds de la planète (les oiseaux)
- N° 30 La réforme fiscale en est-elle une ?
- N° 31 Petit histoire des étrennes
- N° 35 L'histoire des montres
- N° 35 Betterave de luxe - l'alcoolisme en France
- N° 36 Qu'est-ce que la boisson
- N° 38 Où en sont les salaires ?
- N° 39 (Les chevaliers errants du travail) (la plus vieille association ouvrière)
- N° 41 La comptabilité à portée de tous
- N° 42 La comptabilité à portée de tous (suite)
- N° 43 Problème Nord Africain : le problème de l'Algérie (historique) que pensez-vous de la psychotechnique ?
- N° 44 La comptabilité à la portée de tous
- N° 45 Supplément Problème Nord Africain
- N° 45 Le logement en Europe
- N° 46 L'histoire des calendriers
- N° 47 Supplément Problème Nord Africain : le milieu musulman
- N° 48 La France à l'heure du pétrole
- N° 49 Les Nord's Africains de la Métropole
- N° 51 Des vacances toute l'année, du travail toute la journée
- N° 52 L'aménagement du travail, histoire de mille p<sup>tes</sup> (humour et approvisionnement)
- N° 53 Les salaires dans le monde

- N° 54 A la conquête de la vitesse
- N° 55 L'espèce humaine en expansion : la surpopulation dans le monde
- N° 56 La faim dans le monde
- N° 57 L'Europe et le monde : comment les Français dépensent leur argent (Insee)
- N° 58 Que faut-il penser de la suprématie économique des Etats Unis après le défi lancé par Kroutchev
- N° 59 La révolution économique. 28 décembre 1958, La bataille contre l'inflation s'engage
- N° 60 L'assurance chômage : une réalisation importante
- N° 60 Mémento planétaire de l'honnête homme en 59
- N° 62 La bourse ouverte à tous
- N° 62 Ce que vaut le nouveau franc de 1960 <sup>par rapport au</sup> franc or d'avant 1914
- N° 67 Les asiatiques ont la majorité
- N° 67 Qu'est-ce que la cybernétique ?
- N° 68 Japon 1960. Impression de voyage
- N° 70 La conquête et l'organisation du 3ème âge
- N° 71 Remarque sur l'évolution de la population et de l'emploi en France
- N° 72 Impression de voyage au Canada
- N° 75 Le drame de notre temps sous l'oeil du statisticien
- N° 77 L'homme occidental en 1970
- N° 78 La République Islamique de Mauritanie
- N° 78 Le problème de l'abondance
- N° 80 Quel avenir attend l'homme ?
- N° 86 19 Millions de Français face à un monde en expansion
- N° 95 L'homme en 85
- N° 99 L'avenir de la Sécurité Sociale
- N° 101 La peur du progrès (13 p) en lisant SAUVY - Mythologie de notre temps
- N° 104 La semaine de 30 heures (FOURASTIE)
- N° 109 La population active en France
- N° 100 L'immigration et la main d'oeuvre étrangère en France, Robert

- N° 113 L'Europe en perte de vitesse face à l'explosion démographique et scientifique
- N° 114 L'aménagement du travail : la grande affaire des Français
- N° 118 Un grave danger : la pollution du milieu naturel
- N° 123 50 Millions de Français
- N° 127 Les villes
- N° 129 Les travailleurs étrangers en France
- N° 130 La grève
- N° 131 Réflexion sur le progrès et sur les moyens de le réaliser
- N° 132 L'âge de la retraite
- N° 136 L'avenir du monde et les problèmes de l'énergie (Scientific & American Review)
- N° 137 Le mythe et la réalité du chômage
- N° 138 Faut-il arrêter la croissance
- N° 142 L'explosion démographique
- N° 143 Les travailleurs étrangers en France
- N° 143 Problème des grandes entreprises modernes
- N° 159 Le travail posté
- N° 163 La main, le portefeuille et l'étiquette ou réquisitoire contre l'insatisfaction
- N° 164 Les Français s'interrogent sur le changement ou l'histoire de M. Les-impie
- N° 166 1,5 Millions de travailleurs qui ne travaillent pas. L'absentéisme
- N° 167 L'effondrement de la démographie dans les pays avancés
- N° 171 Perspectives pour les années 80
- N° 168 Le coq, l'autruche et le bouc émissaire (SAUVY)
- N° 171 Les revenus des cadres (Centre Etudes Revenus et Coûts)
- N° 172 La durée du travail : un rapport choc remet sur les rails la dissuasion
- N° 173 L'anatomie d'une feuille de paye; où en est le pouvoir d'achat ?
- N° 174 L'humanité en danger de mort. Approvisionnement énergétiques défallants en 1990
- N° 176 L'Etat pourquoi faire? La nouvelle économie

- N° 177 Le salaire indirect (coût réel d'un salarié pour l'entreprise)
- N° 178 Discussion sur la durée du travail
- N° 179 Durée du travail : la réforme belge
- N° 180 Propos sur le revenu des Français
- N° 181 Pouvoir d'achat et productivité

Série : Si M. DURAND était Italien n° 17  
 Russe n° 18  
 Russe N° 19  
 Allemand N° 20

né en l'an 0 N°24  
 Japonais N° 27  
 Espagnol N° 30  
 Hollandais N° 31  
 Anglais N° 33  
 Belge N° 36  
 Suisse N° 37  
 Américain N° 42  
 du temps de St Louis N° 45

C) La formation

- N° 8 L'école régionale de la sidérurgie fondée le 2 Juin 1950
- N° 9 L'école publique des mines de Thionville
- N° 12 L'école des maîtres ouvriers métallurgiques de Longwy
- N° 13 L'enseignement ménager en Lorraine
- N° 15 Le centre supérieur de la sidérurgie - CESSID
- N° 21 L'institut de recherche de la sidérurgie l'IRSID
- N° 23 Norroy le Sec : Ecole de moniteurs d'apprentissage
- N° 35 Qu'est-ce qu'un piston ?
- N° 39 Université industrielle : un esprit de coopération

- N° 41 Qu'est-ce qu'un gadzarts ? (école d'Arts et Métiers)
- N° 42 Qu'est-ce qu'un X ? (école Polytechnique)
- N° 44 Le C.I.E.D.H.E.L. (Le centre d'information d'économie humaine en Lorrains)
- N° 46 L'école Centrale des arts et manufactures
- N° 48 Qu'est-ce qu'un mineur de Paris ?
- N° 49 L'école supérieure d'électricité
- N° 50 L'E.S.M.I.N. (l'école nationale supérieure de la métallurgie et de l'industrie des mines de Nancy) fait peau neuve
- N° 53 La C.U.C.E.S. : une année d'activité
- N° 61 Création du CAMOS (conseil national des arts et métiers mosellans)
- N° 66 Création du centre de recherche et d'histoire de la sidérurgie rattaché au laboratoire du musée lorrain
- N° 69 L'école nationale de la sidérurgie devient le centre de la formation sidérurgique
- N° 90 Les centres d'apprentissage : l'école d'apprentissage de Knutange
- N° 91 La formation professionnelle dans la sidérurgie de l'Est : les maîtres ouvriers lorrains (centre de Pappack)
- N° 93 Le musée du fer
- N° 100 Le centre de recherche de Pont à Mousson
- N° 123 La recherche en sidérurgie l'IRSID
- N° 127 La recherche en sidérurgie (développement des études et contrôle métallurgique de Wendel-Sidelor)
- N° 180 Publicité pour le CESSID (organisation de séminaire) : les traitements thermiques dans la chaux de laminage

D) Les différents concours :

- N° 15 Victoire de la mine de Moyeuve (coupe de sécurité) Sainte Barbe
- N° 20 Deuxième victoire de la mine de Moyeuve (coupe de sécurité)
- N° 21 Une nouvelle initiative dans la lutte pour la sécurité dans les usines de la Moselle (coupe de sécurité)
- N° 26 Victoire de la mine de Murville (coupe de la sécurité)
- N° 46 Concours d'entretien : récompense aux cadres de l'entretien dans les usines sidérurgiques
- N° 53 Concours SERSID : transport intérieur et manutentions
- N° 62 Concours SERSID : analyse comptable et gestion économique
- N° 74 Concours SERSID : le planning
- N° 112 Le concours de productivité 1967

TABLEAU 5 : EVOLUTION CHRONOLOGIQUE DES THEMES ABORDES DANS LA REVUE

RAPPORT ETAT/ENTREPRISE	THEORIES ECONOMIQUES REFLEXIONS	CHIFFRES PRODUCTIVITE	INFORMATIONS TECHNIQUES
<p><u>1949</u></p> <p>N° 1 Réalisation plan Monnet N° 2 Principe plan Marshall N° 3 Bilan des nationalisations      Mise en oeuvre du plan Monnet</p> <p><u>1950</u></p> <p>N° 7 Le plan Schumann N° 8 Réaction au plan Schumann N° 9 Où en est le plan Schumann ?</p>	<p>N° 1 Comment interpréter le bilan d'une entreprise N° 2 Définition du bénéfice</p> <p>N° 6 Les idées directrices de la modernisation des usines sid.</p>	<p>N° 4 Production Minière et Metall. Lorraine (dans chaque numéro)</p>	<p>N° 5 Comment travaille une mine de fer (a)</p> <p>N° 6 Une visite au fond (b) N° 7 (c) N° 8 Les idées de la modernisation des usines sid. Modernisation des engins (1) N° 9 Le fond (d) N° 10 Les divers types de laminoirs (2)</p>
<p><u>1951</u></p> <p>N° 13 Signature du plan Schumann N° 14 Plan Schumann grand espoir du XXe siècle ou déclin de la France</p>	<p>N° 13 Qu'est-ce que la productivité ? N° 15 Sommes-nous condamnés à l'Inflation ? A propos des difficultés en approvisionnement des produits sidérurgiques</p>	<p>N° 12 Variations du pouvoir d'achat des ouvriers de la sidérurgie Lorraine N° 13 Les nouveaux prix des produits sidérurgiques</p>	<p>N° 14 Mines de fer - Parallèle Est-Ouest N° 16 Maisons d'acier</p>
<p><u>1952</u></p> <p>N° 17 La sidérurgie française et le plan Schumann N° 22 Où en est le plan Schumann ?</p>	<p>N° 17 Les investissements question de vie ou de mort N° 18 La défense du franc</p>	<p>N° 19 Baisse des prix de l'acier</p>	<p>N° 17 Productivité par 200 m de fond (e) La sidérurgie en blouse blanche Ce qu'il faut savoir sur la cokefaction N° 18 La cokefaction des charbons lorrains N° 19 Les bons produits de la cokefaction</p>

<p>N° 20 Les produits réfractaires dans l'industrie Lorraine</p> <p>N° 22 La Sollac Laminoirs à chaud</p>			<p>1953</p> <p>N° 23 La nuit du 9 Feu : la CECA</p> <p>N° 24 Le charbon de l'Europe</p> <p>N° 25 L'acier sans frontière</p> <p>N° 26 Contre les chutes de blocs (Mines)</p> <p>Les tubes</p>
<p>N° 23 La Sollac Laminoir à froid</p> <p>N° 24 Où vont la fonte et l'acier (Ind. de transf.)</p> <p>N° 25 Trefilage, étrépage, laminage à froid</p> <p>N° 26 Contre les chutes de blocs (Mines)</p> <p>Les tubes</p>	<p>N° 27 Les esclaves de la Sid. Lorraine</p>	<p>N° 23 L'Ind qui renonce à investir se condamne à mourir</p> <p>N° 24 Où vont la fonte et l'acier (ind de transf)</p> <p>N° 28 Où va l'argent ?</p>	
<p>N° 29 Le bas fourneau</p> <p>N° 30 Au service de la technique et de la sécurité (Mines)</p> <p>N° 33 Les scories Thomas</p>	<p>N° 34 Salaire et productivité dans les Mines de Fer</p>	<p>N° 29 Qu'est-ce que l'O.T.U.A</p> <p>N° 32 Les nouveaux venus de la sid. mondiale (Afrique, Inde)</p> <p>Cri d'alarme de la Sid. française</p> <p>N° 33 Comment arriver à la convertibilité du franc</p> <p>La sid. française fait appel à l'Espagne</p>	<p>1954</p> <p>N° 29 Où en est la CECA ?</p> <p>N° 32 Le marché commun des aciers fins et spéciaux</p> <p>N° 34 Où en est la question des tarifs de transport de combustibles</p>
<p>N° 36 La Centrale d'Herseange ou l'union fait la force</p> <p>N° 40 Le train continu à large bande. En fant prodige de la sidérurgie</p>	<p>N° 38 Martin et Thomas. Evolution de la production d'acier brut</p> <p>N° 39 Dix ans de modernisation dans la Sid. 445 M de travaux</p> <p>N° 40 Le prix de l'acier</p>	<p>N° 36 Tour du monde du progrès technique</p> <p>N° 40 La sidérurgie mondiale sous le signe de l'expansion</p> <p>Le minéral de fer dans le monde</p>	<p>1955</p> <p>N° 35 L'entrée en vigueur des tarifs directs internationaux</p> <p>N° 36 La CECA a 2 ans. Augmentation du prix de la ferraille. Course à la ferraille</p> <p>N° 37 La haute autorité et les problèmes de la CECA</p> <p>N° 38 Le gouvernement ignore-t-il que la CECA existe ?</p> <p>Les sénateurs parlent de la CECA</p> <p>Les travailleurs de la CECA</p> <p>N° 39 L'emprunt Acier 55</p>

1956

N° 45 Les investissements dans la communauté	N° 41 France Acier problème de l'heure	N° 41 Lorraine Escaut 13 M de capitaux	N° 42 La centrale d'oxygène à Herserange
N° 46 La politique de la sidérurgie française	N° 43 La sidérurgie française et la hausse des prix de l'acier	N° 44 Le marché du charbon et de la sidérurgie	N° 45 L'âge nucléaire
	N° 45 Les finances de la Sid.	N° 45 Un nouveau baromètre dans la production : l'INSEE	
	N° 46 L'avenir du marché des tubes		

1957

N° 52 L'Eurocom; pour ou contre ?		N° 49 Répartition des effectifs par nationalité Pouvoir d'achat de la Sidérurgie de l'Est	N° 47 Ce qu'il faut savoir du pétrole
		N° 52 L'électricité en France	N° 48 Laminier à froid Sendzimir
			N° 51 Le train à fil de Joëuf

1958

N° 55 L'approvisionnement futur de l'Europe en minéral de fer	N° 53 France 57-58 : 2 diagnostics : L'Etat et l'économie la crise du commerce extérieur La triste histoire de la zone de libre échange	N° 54 Les investissements dans la Communauté	N° 54 La cokéfaction du charbon lorrain : les différents procédés
N° 58 Que va-t-il se passer le 1er janvier 59. Jour J pour le marché commun ?	N° 54 La récession <del>CCO</del> USA N° 55 L'aggravation de la crise du commerce extérieur français La Lorraine face à son avenir		N° 56 L'apprêt des minerais lors agglomération, enrichissement) La fonderie française
	N° 56 La Lorraine face à son avenir Ind. lourde en expansion Ind. de transformation insuffisantes		N° 57 L'emploi des radioisotopes en sidérurgie
			N° 58 L'évolution technique des mines de fer Tendances actuelles de la sidérurgie

1959

N° 60 Réponse sur la crise de la CECA  
Enquête de la CECA sur les budgets  
familiaux dans les 6 pays de la  
communauté

N° 59 La bataille contre l'inflation s'engage

N° 60 Perspectives sidérurgiques : la localisation géographique des entreprises.

N° 61 La sid. : ère industrielle exportation de France. Programmes d'action régionale pour la Lorraine

N° 62 Comment on exporte l'acier

N° 63 Trois sidérurgies européennes

N° 64 La naissance du nouveau franc

N° 65 Lorraine

N° 66 Les prouesses et les secrets des cervaux électroniques

N° 67 Problèmes et réalisations de la sid. franc. (ind. lourde) (problèmes transport) (CECA)

1960  
N° 65 La guerre des 6 contre les 7 aura-t-elle lieu ?

N° 66 Un grand procès à Luxembourg. La CECA et le problème des tarifs des transports

N° 67 Qu'est-ce que la zone franc

N° 68 Un nouvel esprit acier

N° 69 Le problème du prix de l'acier

N° 70 Où en est la sid. Fran. bilan de dix années

N° 71 Réflexion sur la prod. mondiale des minerais de fer

N° 72 La France à l'aube de son grand destin pétrolier

N° 61 Le coût réel de la main d'oeuvre dans la sid.

N° 62 Les salaires dans la sid. lorraine

N° 63 Le feuillard d'acier (train 720 Rehon)

N° 64 Emplois croissant de l'oxygène en sidérurgie  
Une matière première essentielle en sid. La petraïlle

N° 65 Les chiffres caractéristiques de la sid. franc.

N° 66 Production d'acier dans le monde en 75

N° 67 Les exportations de la sid. franc. en 59

N° 65 L'acier sans coke

N° 66 Du nouveau dans l'utilisation de l'oxygène en sid. : oxylor

N° 67 Sollac d'oxygène et d'azote  
La coulée continue de l'acier

1961

N° 72 Les objectifs généraux de la Sid. Fr. dans le cadre du 4ème plan  
N° 73 Les usines de fer françaises en 1960  
N° 75 Emprunt Acier 61  
N° 76 Le 4ème plan de modernisation et d'équipement

N° 71 Bulletin de santé de l'économie française La Sid. américaine est-elle une industrie en régression ?  
Ventes des produits sidérurgiques et approvisionnements  
N° 74 Où vont les investissements de la Sid. Fr. Comment naît une usine sid. (ex. All.)  
N° 75 Problèmes et perspectives de l'ind. sid.  
N° 76 Lorraine-Méditerranée Un compromis qui n'est pas une solution

N° 71 L'industrie fr. du tube continue à progresser  
N° 72 La plus jeune et la plus moderne des mines de fer lorraines SAIZERAIS  
N° 75 Les procédés nouveaux en sid. Les multiples traitements de la fonte : le laitier  
N° 76 L'agglomération des minerais de fer et son développement récent en Lorraine

1962

N° 77 La GB rejoint l'Europe des 6  
N° 81 La sid. fr. dans le 4ème plan Emprunt acier 62

N° 77 L'avenir du minerai lorrain (+)  
N° 78 Problème de la France et des Français : l'exemple lorrain  
N° 79 Vue sur l'évolution probable de la sid. (-)  
N° 81 Perspective et information  
Le plein emploi des F. (4ème plan)

N° 79 10 années d'éc. F.  
N° 80 La sid. F. en 61  
N° 80 La hausse des prix des aciers français

N° 76 Une mine de fer dans le désert (Mauritanie)  
Le (ex. Krutange)  
N° 79 La 1ère transformation de l'acier (tréfilage, gruage-profilage - laminage à froid)  
N° 80 Des aciers nouveaux pour des grandes constructions modernes  
N° 81 La situation actuelle de l'ind. F. des fontes brutes

1963

N° 65 Table ronde des Mines de fer de l'Est  
N° 86 Le 4ème plan à l'échelle de la région (Prévisions 64-65)  
N° 87 IIème emprunt acier  
N° 88 10ème anniversaire de la commission de la productivité  
Situation Ec. et Soc. dans les mines de fer de la CECA

N° 83 L'avenir des mines de fer lorraines - Réserves  
Production-consommation  
N° 85 Problèmes et perspectives d'une entreprise sid.  
Du minerai de fer pour 1000 ans  
N° 87 L'approvisionnement en coke des usines sid. F.  
N° 88 Automatisation et sid.

N° 86 La sid. Fr. en 1962

N° 83 Sollac de Florange  
Physiologie d'un métal : la fonte (1)  
N° 84 L'oxygène en sid. : physiologie d'un métal : la fonte (2)  
N° 85 Le VIè congrès des ind. des transports souterrains et manutentions dans les us. sid.  
N° 86 Les perspectives du grillage magnétisant du minerai lorrain

<p>N° 67 La situation de la mine de Sancy Memento de l'Ind. du fer en Lorraine</p> <p>N° 88 L'enrichissement du minerai lorrain (la station de Lorraine Escaut Metzange)</p>			<p>N° 89 La situation soc. en France Nouvelles de l'ind. sid. Problème du bassin férifère lorrain</p> <p>N° 91 Problèmes énergétiques</p> <p>N° 94 5 Fusions sid. et métallurgiques</p>	<p>N° 89 Production fr. sid. immobile depuis 4 ans</p>	<p>N° 90 Les différents procédés de la fabrication de l'acier Problèmes de l'eau, de la robinetterie, métallurgie</p> <p>N° 91 Les grands travaux de la vallée de l'Orne. Hauts fourneaux</p> <p>N° 92 L'âge du fer. Les Aciéries de Pompey jouent la carte de la haute qualité</p>	<p>N° 67 La situation de la mine de Sancy Memento de l'Ind. du fer en Lorraine</p> <p>N° 88 L'enrichissement du minerai lorrain (la station de Lorraine Escaut Metzange)</p>
<p><u>1964</u></p> <p>N° 91 les mines de fer françaises en 1963 face à la concurrence d'outre mer</p> <p>N° 93 Emprunt acier 64</p>	<p>N° 96 L'approvisionnement de la Lorraine en produits pétroliers. Raffinerie ou Pipeline ? Comment promouvoir de nouvelles utilisations de l'acier ? Le problème des mines de fer lorraines</p> <p>N° 97 Regard sur l'acier et les aciéries de demain Les conversions professionnelles les hommes face au progrès technique</p> <p>N° 100 Pourquoi les soc. sid. fr. sont-elles lourdement endettées</p>	<p>N° 96 Les mines de fer en 64</p> <p>N° 99 Les HBL font le bilan de l'année 64</p>	<p><u>1965</u></p> <p>N° 95 Le 1er bilan de la sid. en 64</p> <p>N° 97 L'avenir de la sid. lorraine La préparation du Ve plan</p> <p>N° 98 La sid. française en 64</p> <p>N° 99 Les investissements dans les 6 pays de la CECA</p> <p>N° 100 Congrès Acier 65</p>	<p>N° 95 Le train à poutrelles de l'usine St Jacques à Hayange</p> <p>N° 96 La centrale de Richemont à l'âge de sa maturité Le train à fil de Saulnes</p> <p>N° 97 La technique du bouletage des minerais</p> <p>N° 98 Où vont la fonte et l'acier: les ind. transformatrices des métaux</p> <p>N° 99 Où vont la fonte et l'acier: la construction navale</p> <p>N° 100 Où en est le four Martin ?</p>	<p>N° 95 Le train à poutrelles de l'usine St Jacques à Hayange</p> <p>N° 96 La centrale de Richemont à l'âge de sa maturité Le train à fil de Saulnes</p> <p>N° 97 La technique du bouletage des minerais</p> <p>N° 98 Où vont la fonte et l'acier: les ind. transformatrices des métaux</p> <p>N° 99 Où vont la fonte et l'acier: la construction navale</p> <p>N° 100 Où en est le four Martin ?</p>	<p>N° 95 Le train à poutrelles de l'usine St Jacques à Hayange</p> <p>N° 96 La centrale de Richemont à l'âge de sa maturité Le train à fil de Saulnes</p> <p>N° 97 La technique du bouletage des minerais</p> <p>N° 98 Où vont la fonte et l'acier: les ind. transformatrices des métaux</p> <p>N° 99 Où vont la fonte et l'acier: la construction navale</p> <p>N° 100 Où en est le four Martin ?</p>

1966

<p>N° 101 La sid. Fr. au seuil du 6ème plan</p> <p>N° 103 Le problème de la sid. lorraine La crise des charbonnages européens</p> <p>N° 104 Le plan professionnel</p> <p>N° 105 Emprunt acier 66 et plan professionnel</p>	<p>N° 101 Aperçu sur une nouvelle géo de l'acier</p> <p>N° 102 Les mesures en sidérurgie</p> <p>N° 103 La création d'emplois nouveaux en Lorraine Les problèmes de l'eau en Lorraine Dans la rubrique actu n°103</p> <p>N° 105 Les problèmes de l'énergie Fermetures d'installations en France</p> <p>N° 106 La F.P.A. et la sidérurgie lorraine Les problèmes du bassin de Longwy</p>	<p>N° 102 Le marché de l'acier en 65</p> <p>N° 103 Les mines de fer en 65</p> <p>N° 105 La sidérurgie fr. en 65</p>	<p>N° 101 Le fer blanc un des grands produits de la sid. Lorraine</p> <p>N° 102 La soc. métallurgique de Normandie</p> <p>N° 104 La ferraille : une des grandes matières premières de la sidérurgie La préparation des charges des hauts fourneaux (le Point)</p> <p>N° 106 Les aciers spéciaux</p>
--	--	---	---

1967

<p>N° 110 La réalisation du plan professionnel</p> <p>N° 111 Emprunt acier 6 T. Reprise des investissements dans la sidérurgie</p> <p>N° 112 Une rencontre au sommet des sid. du monde occidental</p>	<p>N° 109 On peut parier sur la Lorraine Dunkerque 67</p> <p>N° 110 L'acier face aux matériaux concurrents Aluminium - plastique L'évolution de l'énergie en France</p> <p>N° 112 Les 50 grands de la sid. mondiale</p>	<p>N° 109 Le marché de l'acier en 66</p> <p>N° 110 La sid. française en 67</p> <p>N° 112 Le plein emploi est maintenu en Lorraine</p>	<p>N° 110 Le chemin de fer de la soc. de Wendel</p> <p>N° 112 Lexy : l'Usine de la Société des tubes de la Provi-dence</p>
---	---	---	--

1968

<p>N° 116 La situation de la sid. F</p> <p>N° 117 La sid. fait ses comptes Lancement emprunt acier 68</p>	<p>N° 113 Les chances du minerai Lorraine Réunions paritaires sur la sid. lorraine</p> <p>N° 114 L'évolution des tech. sid.</p> <p>N° 115 les conflits sociaux de mai juin 68 en lorraine</p> <p>N° 116 Problèmes et projets de Wendel Sidelor</p> <p>N° 117 Le duel charbon pétrole Aperçu sur la sid. en 1978</p>	<p>N° 114 Le marché de l'acier en 68</p> <p>N° 115 Petit des sid. de l'Est et du Nord de la Fr. Les mines de fer en 67</p>	<p>N° 114 L'ind. du tube d'acier en F. : 2 exemples (Vallourec et Pont à Mousson et Sidelor)</p> <p>N° 115 Les profilés formés à froid</p> <p>N° 116 Le fer blanc en France et dans le monde</p> <p>N° 117 La nouvelle aggro de Joeuf</p>
---	---	--	---

1969

- N° 121 Bilan et rétrospective
- N° 122 La treizième évaluation du franc
- N° 123 Le marché de l'acier en 69

- N° 118 La Sollac a vingt ans  
L'emploi des jeunes en Lorraine
- N° 119 Où en est la Sid. F. Projet d'une sid. nouvelle  
Usiner Dunkerque 69
- N° 120 L'informatique en sid.
- N° 122 L'avenir de l'acier
- N° 123 La sid. en mouvement

- N° 120 Le commerce de l'acier en 68  
Les mines de fer françaises

N° 121 Sacilor : les travaux de grossisseurs de Gandrange  
La fabrication des rails chez Wendel Sidelor

1970

- N° 126 Nouvelles de la sid. fr. (Actu)
- N° 128 Une nouvelle vague de travaux neufs (Actu) France + Etranger  
Le rapport des charbonnages de France  
Lancement de l'emprunt acier 70

- N° 127 Le redressement de la sid. française
- N° 128 L'approvisionnement en coke  
Le fer blanc en France et dans le monde (actu)
- N° 129 L'avenir de l'acier. Congrès de l' IISI  
La pénurie de coke

- N° 126 La sécurité et les services d'entretien  
Tréfilage, gruage, laminage à froid de l'acier (actu)  
Tube. Production et consommation en progrès (actu)
- N° 128 Une forte reprise des investissements dans la CEE

- N° 126 La coulée continue de l'acier  
La sid. machine en Europe et dans le monde (actu)
- N° 127 La recherche en sid. Passage de la sid. empirique à la sid. scientifique
- N° 128 Présentation des sidérurgistes du Nord et de l'Est de la France  
La S.A.F.E. (Société des Aciers Fins de l'Est)  
Du nouveau en sid. (nouvelles techniques) (actu)  
Investissements et travaux neufs (actu)

1971

- N° 130 Aperçu sur le VIe plan régional
- N° 131 Le VIe plan de la sid.
- N° 132 Décisions chez Wendel Sidelor (Actu)  
Nouvelles des sid. de la CECA (l'avenir est aux aciers spéciaux)  
Le commerce de l'acier en 1970

- N° 130 Les réfractaires en sid.
- N° 131 A-t-on fermé trop vite les mines de charbon ?

- N° 130 Prod. fonte acier 1970. Ralentissement de la production mondiale
- N° 132 Les mines de fer françaises en 70 (stabilité)

- N° 130 La préparation des charges des hauts fourneaux à l'usine de Rombas
- N° 132 L'usine de Neuves Maisons

N°s 133 et 134 Numéro spécial industrialisation

Gandrange et la restructuration de Wendel Sidelor

1972

- N° 137 L'avenir de la sidérurgie lorraine  
N° 138 La sidérurgie en France en 71  
N° 136 La Lorraine plate forme industrielle de l'Europe  
N° 139 L'avenir de l'acier (à propos de la croissance exponentielle)

N° 140 Le financement de SOLMER

- N° 136 La coulée continue à Dunkerque  
La chimie lorraine Carling et la carbo-chimie  
N° 137 Sur les chantiers de Fos  
N° 138 Pont à Mousson SA  
N° 140 La suroxygénation des hauts fourneaux chez Wendel Sidelor

1973

- N° 143 La sidérurgie en France en 72  
N° 145 7ème congrès de l'IISI  
Le point sur la réduction directe du minerai de fer

N° 143 Les mines de fer françaises en 72

- N° 141 La journée des entreprises performantes  
N° 142 Pour une véritable politique des zones ind. en Lorraine  
N° 144 Le point sur la crise de l'énergie  
La Lorraine gagnera la bataille de l'avenir  
N° 141 Le procédé IRSID d'affinage continu.  
L'aciérie II d'Usinor Dunkerque  
Le point sur les ferailles  
N° 142 La construction de l'usine de Solmer  
N° 143 Les usines de cockerie  
N° 144 Sacilor : Aciéries et Laminiers de Lorraine

1974

- N° 148/149 : La nouvelle sidérurgie Lorraine  
La sid. Fr. la plus moderne d'Europe  
N° 150 Le 8ème Congrès de l'IISI

N° 148/149 Les mines de fer lorraines en 73  
La sidérurgie lorraine en fer dans le monde

- N° 146 La réalité c'est le mythe de la croissance ec. (l'ap-pretissage de la croissance)  
N° 147 Les incertitudes et les désillusions de la croissance  
N° 148 Un milliard de tonnes de fer Lorraines (présentation)  
Les sociétés sidérurgiques de la sid. f. lorraine  
N° 146 SOLLAC :  
Le train à larges bandes à chaud  
N° 147 Les produits longs  
La fabrication des fontes de moulage de l'usine d'Uckange  
N° 148/149 Un curieux métal le magnésium  
N° 150 SACILOR : la transformation de l'usine de St Jacques à Hayange

1975

N° 151 La crise de l'énergie et la sid. française  
N° 153 En attendant la reprise

N° 152 La restructuration du réseau commercial du groupe lorrain

N° 151 Le coke sidérurgique, matière rare et coûteuse  
N° 152 Fos sur mer, opération terminée  
Activité des industriels de l'USTEL  
N° 153 La soc. des laminoirs de Villerupt (nouvelle soc. sid. en Lorraine)  
Les produits plats laminés à chaud

1976

N° 156 La reprise se confirme  
N° 157 La reprise se dessine lentement  
N° 158 Après la tempête le retour progressif à l'équilibre  
Les investissements de la CECA

N° 156 Le coke sidérurgique une matière coûteuse  
N° 157 Un quart de siècle de sid. lorrain  
N° 158 Bilan sécurité en amélioration (Usinor)

N° 156 Production d'acier 75  
N° 158 La reprise en chiffres

N° 156 Une toute première européenne : l'Acierie LWS de Sollac  
Le coke sidérurgique une matière coûteuse  
N° 157 Les tréfileries de Chatillon Gorcy  
Le coke sidérurgique  
N° 158 Nouvelle aciérie à Thionville  
Les hauts fourneaux de Sollac

1977

N° 160 Le plan de redressement de la sid. Fr.  
N° 161 Le plan de restructuration de la sid. lorraine  
N° 162 La rentrée sous le signe de la crise et de la restructuration  
N° 163 Au terme de 3 années de crise

N° 159 La crise la plus dure de la sidérurgie  
Les problèmes de l'emploi dans la sidérurgie  
N° 161 Le point sur les mines de fer françaises  
N° 162 La sid. fr. en 76  
N° 163 Aperçu sur l'utilisation de l'acier en France  
La diversification de l'Economie Lorraine  
Le point sur la crise de l'énergie

N° 160 L'année sidérurgique 76

N° 159 Le laitier de haut fourneau  
La transformation du train à fil  
Inventions et techniques nouvelles  
N° 160 Le laitier des hauts fourneaux (utilisations)  
Le port de Dunkerque  
N° 162 La nouvelle aciérie O.B.M. de Rehon  
L'usine à tube de Lexy

1978

N° 164 Le second volet du plan Davignon  
 N° 165 Les décisions du gouvernement sur la réorganisation de la sid. (Conseil des Ministres)  
 N° 166 La mise en application des décisions gouvernementales

N° 164 Les conditions du redressement (les hommes et l'acier)  
 N° 165 La vérité sur la sidérurgie (les hommes et l'acier)  
 N° 166 Les mesures de restructuration

N° 166 La crise dans les mines de fer françaises

N° 165 Creusot Loire la nouvelle aciérie électrique  
 Les grands travaux neufs de Sollac

1979

N° 168 Accord Cockeril Usinor convention sociale (dernière minute)  
 N° 169 La convention de la protection sociale du 24.07.79  
 La restructuration du bassin de Longwy  
 N° 170 10 années de sidérurgie française  
 Situation et évolution de la sidérurgie

N° 167 Le point sur la restructuration de la sid. française  
 La situation dans les mines de fer lorraines et leur avenir  
 N° 169 Les problèmes de l'énergie: la gazéification du charbon

N° 167 La coulée continue de Brames  
 N° 168 La nouvelle aciérie O.S.M. de Neuves Maisons

1980

N° 171 La sidérurgie dans la chaîne décennie  
 N° 173 L'investissement irrational: l'affaire du train à L.B.L. de BAGANOLI  
 N° 174 L'Europe sid. à nouveau dans la tourmente

N° 171 Perspective pour les années 80  
 N° 172 Acier: scénario pour les années 80  
 N° 173 Veut-on voir disparaître les mines de fer françaises? Une banque de données juridiques et sociales  
 N° 174 La sidérurgie dans les années 80 (savoir acheter et dépenser son énergie)  
 Avec ceux qui ont choisi les départs volontaires de la sidérurgie

N° 171 Aspect de la conjoncture  
 N° 174 L'emploi en Lorraine et dans le Nord

N° 172 La restructuration des aciers spéciaux  
 Création d'Apeilor  
 N° 173 Les aciers spéciaux: une technologie en pleine évolution

1981

N° 175 Sidérurgie. Comment se  
présentent les années 80  
N° 176 La pression mondiale  
N° 179 L'économie mondiale à la  
dérive  
L'avenir en Lorraine

N° 175 L'acier et les matériaux  
concurrents. Un obstacle au  
marché européen  
N° 177 Révolution dans la commer-  
cialisation de l'acier  
N° 178 Comment faire des prévisions  
chômage et coût de la vie en  
82  
N° 179 La structure des emplois en  
France

N° 178 Evolution de l'outil de  
travail (investissements)

1982

N° 180 Les perspectives de l'éco-  
nomie mondiale  
N° 181 La base de réflexion du  
gouvernement

N° 180 L'équipement sidérurgique :  
Ingénierie et réalisation

N° 180 Les traitements techniques  
de la chaux de laminage

CHAPITRE 5

PRATIQUES PATRONALES, SAVOIRS PRODUCTIFS ET COOPERATION

ECONOMIQUE: LA SIDERURGIE A THIONVILLE

Guy GROUX

Catherine LEVY

Dans les années soixante, les mutations de l'appareil productif avaient pour effets, d'induire dans la sidérurgie française, une amputation des savoirs ouvriers, une déqualification accrue des métiers traditionnels au profit des formes de savoirs plus abstraits connotant la position sociale, les normes de travail et le statut des ingénieurs. Ainsi, "au stade de la mécanisation généralisée (...), tous les paramètres intervenant dans le processus de travail (furent analysés, décomposés, maîtrisés par les ingénieurs"; "l'intelligence de la production qu'avait le lamineur et qu'il devait exercer à tout moment (fût progressivement) remplacée par un complexe mécanique" (1). Avec la phase de l'automation, ces effets de déqualification, d'amputation des savoirs ouvriers allaient perdurer plus encore.

---

- Les notes sont situées en fin de texte, G.G., C.L.

Au milieu des années quatre-vingt, la crise économique comme la crise des formes traditionnelles d'organisation et de subsumption du travail manuel semblent ici et là, imposer de nouveaux modes de coopération et induire de nouvelles représentations des normes d'intervention ouvrière dans la production comme des traits du savoir productif. "Avant, on était des robots. On ne nous demandait jamais notre avis. Quand pour résoudre tel problème, on intervenait de nous-mêmes dans la production, personne ne le reconnaissait. Depuis, trois ans les choses ont changé (2). On peut dire ce que l'on pense mais aussi ce que l'on veut. C'est cela, la dignité. Et jamais (...), nous n'accepterons de retourner au passé" (3). Ce témoignage -il s'agit du témoignage d'un ouvrier- est plus qu'un simple témoignage. Ce qui est ici évoqué, ce qui y est dit est repris, redit dans de nombreux autres témoignages de travailleurs; c'est en ce sens qu'il reflète en définitive, une position ou plutôt une prise commune de position qui affecte les collectivités de travail concernées et atteste d'un procès progressif -d'un lent procès- de mutations des savoirs et des pratiques de coopération qui marque la période présente de laquelle émergent de nouvelles formes d'intervention ouvrière, de nouveaux savoir-faire étrangers -en apparence et en apparence, seulement ?- aux formes passées et tayloriennes de subsumption du travail ouvrier qui impliquaient d'un côté des savoirs abstraits-productifs propres aux ingénieurs et de l'autre, des savoirs éminemment empiriques.

### 1. A L'ORIGINE: UNE MATRICE DE SAVOIRS EMPIRIQUES

Dans la période antérieure, les processus de

déqualification et d'amputation des savoirs productifs se sont déroulés d'autant plus aisément que la plupart des savoirs concernés relevait fort souvent, de l'auto-didactie. Il s'agissait pour l'essentiel de savoirs empiriques que nul titre (scolaire, entre autres), nulle formation ne venait légitimer, leur légitimation provenant des conditions concrètes de la production qui seules, leur conféraient tout-à-la-fois une substance, un contenu et un champ d'applications. Cette forme de légitimation par et dans la production n'impliquait pas exclusivement, les savoirs des ouvriers (lamineurs, etc.); elle intéressait également nombre de chefs de postes, de contremaîtres, souvent anciens ouvriers promus et pour cause. Au cours des années-soixante, sur le site de Thionville, comme sur maints autres sites, l'élargissement de la classe ouvrière procède essentiellement du rôle attractif que surent alors se donner les entreprises sidérurgiques face à un marché local de travail surtout structuré par des activités en baisse - la mine ou par des P.M.E. liées à la production de services ou à la production de biens de consommation individuelle souvent caractérisées par des niveaux de salaires relativement faibles, des modes de coopération impliquant une large dépendance ouvrière. Les trajectoires ouvrières qui structurent le marché local de l'emploi témoignent à cet égard du rôle de "pôle attractif" des activités sidérurgiques alors en pleine croissance et développement même si la situation de la sidérurgie lorraine restait déjà et en réalité moins prospère qu'elle ne le paraissait à première vue (4). Ainsi, nombre d'ouvriers sidérurgistes restent aujourd'hui encore issus de professions étrangères aux métiers et savoir-faire liés à l'acier. Leurs connaissances professionnelles initiales même lorsqu'elles étaient attestées par un label scolaire (type: CAP voire BP) se muaient en méconnaissances

dès lors que l'ancien métier était délaissé au nom et au profit de la production sidérurgique qu'ils gagnèrent par vagues successives tout au long des années-soixante. "Avant de rejoindre la Sollac, j'étais boulanger. J'avais même un CAP. Mais les conditions de travail, la longueur des journées de travail, le salaire qui était bas, l'impossibilité de m'installer à mon compte, le travail systématique en week-end qui empêchait une vie de famille régulière, m'ont conduit à abandonner la boulangerie. On disait que les laminoirs recrutaient: les horaires y étaient plus réguliers, les salaires plus élevés, on ne dépendait pas de l'humeur d'un seul patron; je me suis présenté et ai été pris. Aujourd'hui, je fais des remplacements de chef de poste et j'espère bien demain, pouvoir devenir contremaître" (5). Patissiers, boulangers, mécaniciens-automobiles, ouvriers du bâtiment mais aussi manoeuvres déposés de toute qualification, formèrent ainsi durant longtemps un "agrégat de métiers" sur lequel vint à se constituer, l'univers des ouvriers sidérurgistes dont l'acculturation professionnelle procédait dès lors et surtout d'un apprentissage spontané des divers savoirs de l'acier, d'un "apprentissage sur le tas" structurant l'appareil productif de maints savoirs éminemment empiriques dont les gestes, pratiques et vigilances propres furent progressivement incorporés dans les mécanismes puis les automatismes qui dans les années-soixante, émergèrent dans la production et renforçèrent les savoirs-abstraits des ingénieurs (6).

A compter du milieu des années-soixante-dix, la crise économique tout en s'aiguissant, allait affecter avec une vivacité particulièrement aigue, la sidérurgie française et induire de nouvelles contraintes productives. D'un côté, le marché de l'acier se modifie en profondeur. La demande tout en baissant quantitativement, devient

qualitativement plus différenciée. Chaque commande exige une composition propre du produit fini et le processus de fabrication se modifie, dans la nuance demandée, selon les exigences des utilisateurs. De l'autre, la crise reste avant tout une crise internationale; au sein de celle-ci, les entreprises françaises se trouvent face à une situation de crise affectant l'Europe comme les USA car la diminution de la demande globale contraint chaque pays voire chaque entreprise à diminuer sa production alors que dans le même temps, il leur faut fréquemment procéder à une modernisation des moyens de production devenus avec le temps, par trop vétustes (7).

Face à la situation ainsi créée, les savoirs productifs traditionnels fondés sur l'autodidactie et des pratiques et cognitions empiriques pâtissent de leurs limites puisque fondés sur (et légitimés par) des activités de production souvent largement caduques, qu'il s'agit dès lors de moderniser et de transformer en profondeur. C'est dans ce contexte que se mettent au fur et à mesure en place de nouvelles pratiques patronales visant à la re-définition des savoirs directement productifs, cette re-définition ne prenant tout son sens que dans le cadre d'une large mobilisation collective de la force de travail, des potentialités et des diverses formes d'intelligences qu'elle comporte. Lors, la mobilisation collective de la force de travail constitue la condition initiale et première, la condition sine qua non sur laquelle se fondent et reposent les pratiques patronales en matière de re-définition des savoirs ouvriers et ce faisant -tout savoir s'incarnant sous une forme d'intervention sur et dans le réel- des traits de l'intervention des travailleurs dans le procès de travail.

.../...

## 2. LES PREMISES DE LA "PAROLE OUVRIERE"

C'est à compter du début des années quatre-vingt, que les nouvelles pratiques patronales se mettent en oeuvre dans la quasi-totalité des sites sidérurgiques. De fait, les premières formes de mobilisation collective de la force de travail qu'elles entraînent, semblent répondre dans un premier temps, au contexte social de grève qui marque l'année 1979 et s'incarne dans une autre forme de mobilisation collective: celle qui fût alors organisée par les organisations ouvrières et notamment la CGT et la CFDT (8). Elles semblent aussi s'inscrire au moins implicitement, dans une stratégie patronale définie: les grèves de 1979 aboutissent à l'échec, échec au moins relatif; une certaine désaffection des travailleurs à l'égard des organisations syndicales s'ensuit pour se développer progressivement durant les années quatre-vingt; lors pour les directions de site, il s'agit d'occuper peu ou prou, certains des champs revendicatifs laissés vacants par les syndicats et ainsi de pallier hors de toute règle contractuelle explicite et juridiquement établie, ~~les~~ attentes et revendications des travailleurs de base.

L'un des points d'ancrage qui marque dans la sidérurgie, les premières formes de mobilisation collective de la force de travail qu'impliquent les nouvelles stratégies patronales, concerne l'une des revendications les plus cruciales formulées depuis longtemps par les travailleurs: la sécurité du travail qui connote une indéniable réalité, l'insécurité dans le travail. Dans la sidérurgie en effet, dans les divers sites qui la structurent, l'insécurité n'est ni un vain mot, ni le reflet fantasmatique et déformé d'angoisses collectives dont

les sources procéderaient plus du symbolique que de la matérialité de faits incontournables, indubitables, dont l'évidence s'impose au regard de tous. Dans maints sites, les chiffres parlent à cet égard, d'eux-mêmes. Et ce qu'ils disent, l'est souvent crûment. L'atteste le seul taux des accidents mortels sur le site d'Usinor-Dunkerque par exemple: plus d'une centaine sur une vingtaine d'années sans que soit ici recensés les accidents mortels qui affectèrent la main-d'oeuvre sous-traitante.

Certes à la peur, la crainte, l'accident, la mutilation ou la mort répond parfois la colère qui se formalise, se codifie, s'énonce socialement sous la forme de conflits sociaux et de revendications, au sein desquels la sécurité du travail est incessamment invoquée et constitue une exigence première et centrale. C'est en particulier ce qui explique les objectifs qu'assignent à la concertation ouvrière, les nouvelles pratiques patronales qui émergent dès la fin des années-soixante-dix dans l'ensemble des sites de la sidérurgie, celui de Thionville n'échappant pas bien sûr à la règle. Ici se mettent en place des Commissions de travailleurs chargées de définir des stratégies de prévention et d'évitement des accidents graves ou bénins. Animées par la hiérarchie, coopérant avec les membres du Comité d'hygiène et de sécurité, ces Commissions s'appuient encore sur les initiatives locales de la Direction qui met à leur disposition toute une série de techniques médiatiques et de méthodes de sollicitation des travailleurs à la base: campagnes de persuasion, information par le biais d'affichages répétés, publications et diffusions de brochures spécialisées alternent dès lors à des techniques psycho-sociologiques tendant à la mobilisation des travailleurs par le biais notamment d'appels à toutes suggestions visant à l'

amélioration des conditions de sécurité.

Cette première forme d'action patronale en matière de sécurité du travail n'a pas seulement pour trait dominant de s'appuyer sur une mobilisation collective des travailleurs. Elle répond encore à d'autres buts; elle induit en effet et en premier lieu des modes de coopération inédits entre hiérarchie, cadres dirigeants et collectifs ouvriers entre lesquels s'instituent de nouveaux espaces de négociation dont les règles découlent pour l'essentiel de l'informel et de la "juridiction spécifique" de l'entreprise distincte naturellement des règles concernant les rapports coutumiers: patronat-syndicats; elle généralise aux ouvriers des procédures de concertation jusqu'alors réservées aux seuls cadres et implique entre travailleurs une nouvelle forme d'apprentissage, l'apprentissage de l'échange: "C'est avec les groupes mis en place par la Direction à propos de la sécurité qu'on a d'abord pris l'habitude de parler entre nous" observe en juin 1985, un lamineur; au-delà du seul apprentissage de "l'échange entre soi et pour soi", elle entraîne une mobilisation collective des facultés intellectuelles incluses dans la production ouvrière, l'inculcation par les travailleurs de normes et de règles de sécurité mais aussi et en retour, la mise à jour des savoirs ouvriers, souvent spontanés et non-codifiés, en matière de prévention des accidents du travail.

Ainsi, c'est à partir des questions de sécurité du travail, qu'émergent sur le site de Thionville, des processus initiaux de "prise de parole ouvrière", de concertation, de mobilisation collective, d'apprentissage et d'expression des savoirs spontanés qui marqueront largement les pratiques patronales ultérieures en matière de

gestion des savoirs productifs, qui se développeront dans un double-contexte de contraintes: les contraintes liées à la modernisation de l'appareil productif qu'impliquent les différents plans-acier qui se succèdent de 1979 à 1986 et celles qu'induisent les diverses réformes sociales prônées et mises en oeuvre à compter de 1982, par la Gauche au pouvoir.

3. LA REGLEMENTATION, LA MODERNISATION ET LA VOLONTE PATRONALE

De fait, on ne peut parler de mobilisation des savoirs productifs sans établir une distinction formelle entre des niveaux de mobilisation et définir les principes même qui gèrent leur articulation réciproque et leurs rapports de causalité. Dire qu'existe une mobilisation collective de la force de travail et des savoirs productifs, c'est en effet dire que cette mobilisation générale des travailleurs procède elle-même d'une mobilisation plus spécifique: celle des strates supérieures du travail d'atelier i.e. de la maîtrise.

3.1. La mise à niveau des savoirs productifs de la maîtrise

Dans ce domaine, l'action patronale part d'un constat. Le savoir éminemment empirique voire exclusivement empirique qui type la quasi-totalité de la hiérarchie de première ligne, ne répond plus aux procès de modernisation et de mutations industrielles engagés localement, et notamment à la maîtrise au moins partielle des nouvelles techniques de production mises en oeuvre dans ce cadre. Il s'agit donc de définir des procédures de mise à

niveau et d'enrichissement des savoirs propres à la maîtrise et des cycles de formation appropriés portant sur des contenus et des enjeux qui concernent à divers degrés la totalité de l'entreprise voire son environnement mais aussi son adaptation aux technologies et mutations actuelles.

Dans ce contexte, l'effort porté et consenti par la Direction, demeure indéniable. Les sessions de formation et de mise à niveau des agents de maîtrise s'étendent sur un trimestre entier, à temps plein. 60 à 80 agents de maîtrise sont formés chaque année. Les enseignements dispensés sont divers: aux côtés d'enseignements de culture générale (expression écrite et orale, etc.), on trouve des cours techniques qui recouvrent différents domaines: chimie, physique, mathématiques, métrologie, techniques de l'acier qui permettent très directement une meilleure maîtrise de la production matérielle. Les enseignements dispensés prennent également en compte les champs de l'économique et du social; ce dernier contexte d'enseignements couvre à lui seul, le tiers de la formation, soit près de 180 heures; il implique une initiation à l'animation des groupes et collectifs de travail, à la psycho-sociologie des organisations et aux relations humaines, une sensibilisation assez poussée aux questions économiques (études des prix de revient, mécanismes exogènes et endogènes du marché, clientèle), une formation à la gestion des ressources humaines, au suivi et à la coordination des groupes au travail.

Parallèlement, les cycles longs de formation des agents de maîtrise comportent des aspects pratiques liés à la connaissance de l'environnement économique. Sont ainsi organisées des visites dans des sites miniers qui se

situent en amont de la production sidérurgique et des séjours dans des usines automobiles, c'est le cas de Talbot S.A. (depuis directement intégré à Peugeot S.A.) qui utilise les aciers produits par la Sollac-Thionville.

Le but de l'action patronale en matière de formation et de mise à niveau de la hiérarchie de première ligne est clair bien qu'a priori, polymorphe. Il tend d'abord à conférer à celle-ci -i.e. la hiérarchie de première ligne- une vision relativement globale de la production sidérurgique et des filières productives dans laquelle elle s'inscrit; il vise aussi à élever le niveau de culture générale et technique des agents de maîtrise afin que ceux-ci soient mieux à même de répondre aux problèmes liés aux mutations techniques qui se produisent et se produiront au niveau du procès de travail; il tend enfin et surtout à faire de la hiérarchie de première ligne, un relais efficace des politiques patronales en matière de mobilisation des savoirs ouvriers de base, mobilisation qui s'accroît de plus en plus par le fait de l'aiguinement de la crise économique dans le secteur mais aussi de l'application des nouvelles dispositions et réformes juridiques mises en oeuvre par le Gouvernement de Pierre Mauroy.

Ainsi, les nouvelles formes de savoirs acquis par la hiérarchie de première ligne sont-elles ré-injectées dans le procès de travail direct où elles se mobilisent collectivement afin d'impliquer une mobilisation générale et toujours plus large de l'ensemble des travailleurs.

### 3.2. La mobilisation des savoirs ouvriers

Sur le site de Thionville, la mobilisation des

savoirs ouvriers s'inscrit donc dans le contexte des grandes réformes sociales et économiques (les politiques de nationalisations dont celle du secteur de la sidérurgie) conduites dès 1982. La philosophie politique qui sous-tendait les réformes sociales en matière de droit du travail était alors somme toute, fort simple et explicite. Les notions de "démocratisation des rapports sociaux" ou de "citoyenneté d'entreprise", constituaient pour l'entreprise, une donne nouvelle. En l'occurrence, la "société politique" et la "société civile" forgeaient autant de modèles auxquels devait au moins en partie, se conformer la "société économique". Adéquation des règlements d'entreprise aux règles du droit public, renforcement des divers systèmes de représentation des salariés, mise en place de procédures de régulation et de négociation nouvelles, droit d'expression des travailleurs dans les ateliers, Conseils d'ateliers, forment ici autant de dispositions qui tendent à élargir au sein de l'entreprise, le fait même de "contrat social".

Face à l'initiative étatique qui reprenait peu ou prou certaines des principales revendications de la CGT (par exemple les Conseils d'ateliers mis "sauvagement" en pratique par celle-ci dès la fin des années-soixante-dix) et de la CFDT, les réponses patronales dans le secteur allaient être fortement divergentes. A Solmer-Fos ou à Usinor-Dunkerque par exemple, il devint rapidement évident que les stratégies patronales de gestion des rapports sociaux tendaient de facto à contourner voire à contre-carrer les nouvelles lois (lois Auroux) promulguées par la Gauche: ici, les cercles de qualité qui allaient se multiplier à un rythme fort vif, avaient souvent pour visée (implicite) de neutraliser le "droit d'expression" et in fine de déposséder ce dernier de toute substance réelle (10). Sur le site de Thionville, l'approche patronale impliqua alors,

de toutes autres orientations.

### 3.2.1. L'usage patronal du droit public

D'un côté, on assiste à la mise en place de structures de concertation ouvrière qui prennent pour nom: groupes de progrès et fonctionnent selon une méthode fort proche de celle des cercles de qualité (11).

Groupes de progrès comme cercles de qualité, sont en effet constitués de travailleurs qui exercent au sein d'un même atelier voire au sein d'une même équipe de travail. Fondés sur le volontariat et le bénévolat, ils réunissent généralement de 5 à 10 travailleurs. Leur but est non seulement d'intervenir sur la qualité du produit et l'amélioration de la productivité mais sur l'ensemble des conditions et de l'organisation du travail, sécurité du travail incluse évidemment. La mise en oeuvre des savoirs ouvriers se définit pour l'essentiel par le biais de l'analyse des problèmes rencontrés en matière de production et d'organisation du travail et notamment l'analyse statistique des fréquences d'apparition de tel ou tel dysfonctionnement productif; elle se définit aussi pour les travailleurs par une capacité de propositions tendant à éliminer les causes d'erreurs ou de facteurs de baisse de qualité du produit ou à impulser des améliorations dans le domaine de l'organisation ou des conditions de travail.

Concrètement, les réunions des groupes de progrès débutent selon la technique du brain-storming et s'attachent de prime abord à évaluer et à hiérarchiser les problèmes rencontrés dans la production en fonction de leur importance

respective, cette évaluation et cette hiérarchisation des problèmes se faisant toujours selon la règle du "consensus". Puis interviennent diverses techniques d'analyse: diagramme de causes et d'effets, matrice de pondération, diagramme de Pareto qui précèdent la mise en forme de propositions définitives, de conclusions tendant aux améliorations prévues.

Généralement, les groupes de progrès se constituent à l'initiative de la hiérarchie de première ligne qui assure par ailleurs l'encadrement de leurs activités, le suivi des travaux et représente auprès de la Direction ou des ingénieurs, les membres du groupe. Aussi, afin de les préparer à ces tâches, nombre d'agents de maîtrise bénéficient d'une formation de quatre à cinq jours, à l'animation et aux méthodes des groupes de progrès et cercles de qualité, cette formation spécifique s'agrégeant aux cycles longs de formation générale, technique et humaine qui les concernent dans un autres cadre (cf. supra).

D'autre part, la Direction du site a pu organiser dès le vote de la loi sur le droit d'expression directe des travailleurs (lois Auroux du 4 août 1984), l'implantation de Collectifs d'expression. De fait et comme le prévoyait la loi, l'institution des Collectifs d'expression directe s'est déroulée jusqu'en 1985 sur un plan progressif et expérimental, s'insérant dans le temps et dans l'espace au sein même des procédures de concertation ouvrière mises sur pied par l'employeur, c'est-à-dire au sein même des groupes de progrès. En 1984, par exemple, on comptait dans les seuls laminoirs à froid, 24 collectifs d'expression directe réunissant de 500 à 600 salariés et 206 groupes de progrès en activité, intéressant près de la moitié des effectifs concernés soit 2.000 personnes. Ainsi les seconds semblaient bien servir de matrice au

développement des premiers qui contribuaient en retour à leur fonctionnement propre. Comme l'explique ce chef de poste: "Ici, les Collectifs d'expression sont rapidement apparus comme très utiles. En effet, leur rôle est de détecter les problèmes qui se posent en matière d'organisation ou de conditions de travail. Et ces derniers sont souvent repris en charge par les groupes de progrès dont la vocation particulière n'est pas seulement de pointer et de discuter des problèmes comme c'est le cas des Collectifs d'expression mais aussi de s'attacher à leur résolution" (12). Lors, entre ces derniers et les groupes de progrès, on constate bel et bien l'existence d'une articulation voire d'un jeu dialectique dérivant du fait qu'on assiste dans le cadre du site de Thionville, à une forme sociale d'usage patronal du droit public et en particulier ici, du droit d'expression.

### 3.2.2. Les formes de l'intervention ouvrière

La mobilisation de l'intelligence ouvrière, l'agrégation des diverses formes de savoirs spontanés et empiriques qui fusionnent au sein des groupes de progrès et se transcendent ainsi en savoir collectif et formel, ne peuvent naturellement se développer, se reproduire que si ces intelligences et savoirs empiriques s'incarnent, se matérialisent dans la production concrète.

En 1985, on constatait que la majorité des formes de l'intervention ouvrière sur la production, que la majeure partie des propositions émises dans le cadre des structures de concertation et des groupes de progrès intéressaient en premier lieu, les conditions de travail des ouvriers et la sécurité du travail: à eux seuls, ces deux

domaines représentaient 68% des thèmes traités par les groupes de progrès. La qualité du produit et la productivité du travail concernaient 18,5% des sujets examinés; enfin l'organisation du travail proprement dite qu'il s'agisse des rapports de travail ou de certaines procédures et modalités techniques formaient 13,5% des diverses propositions et solutions avancées par les groupes de progrès. Ainsi, la mobilisation de l'intelligence et des savoirs ouvriers concerne-t-elle en premier lieu l'environnement humain du produit -conditions de travail, sécurité du travail, organisation du travail-, plus que le produit lui-même et ses divers attributs économiques immédiats qu'il s'agisse de la qualité (et donc de la compétitivité du produit) ou de la productivité. En l'occurrence, la mobilisation de l'intelligence et des savoirs ouvriers implique plus le domaine du social que l'ordre de l'économique. Cet état de fait s'explique aisément: d'une part, l'une des fonctions centrales bien qu'implicite, que pût attribuer le patronat local aux groupes de progrès était bien de conduire les ouvriers eux-mêmes à la prise en charge des problèmes qu'ils rencontraient en matière de conditions de travail et de sécurité et ainsi d'éviter en partie la métamorphose de ces problèmes en objets de conflits et de revendications par leur prise en compte dans le champ syndical; d'autre part, il est évident que les intérêts matériels et les capacités cognitives des travailleurs les menaient à se pencher d'abord sur les domaines de la sécurité et des conditions de travail plus que sur les diverses logiques économiques qu'induit toute intervention directe sur le produit même si in fine conditions de travail et sécurité connaissent elles-mêmes une traduction économique et déterminent à divers degrés les normes de productivité et de rentabilité. "Il faut que les groupes de progrès agissent pas-à-pas. On ne peut les contraindre à

agir principalement sur la qualité du produit et la productivité. Ce serait un tort parce que la productivité est elle-même dépendante des conditions de travail; par exemple, résoudre les problèmes que posent certaines conditions de travail entraîne toujours une baisse de l'absentéisme et donc une gestion plus efficace des effectifs" notait un ingénieur, chef d'atelier, avant de poursuivre: "C'est progressivement que les groupes de progrès aborderont plus fréquemment des questions relevant de domaines plus immédiatement liés au produit et à la technique" (13).

#### 4. ANCIENS ET NOUVEAUX SAVOIRS

Au-delà même des formes de l'intervention ouvrière que génère la mobilisation collective des savoirs ouvriers dans les domaines des conditions de travail ou du produit, se pose la question des enjeux sociaux qu'implique la mobilisation collective concernée et qui l'impliquent également en retour.

##### 4.1. Codification et formalisation des savoirs anciens

Si elle laissent émerger de nouveaux savoirs productifs et de nouvelles formes d'intervention ouvrière dans les ateliers, la mobilisation collective des savoirs dans la production et les pratiques patronales qui la déterminent ne laissent pas pour autant s'effacer, disparaître les anciennes formes de savoirs et de pratiques collectives, bien au contraire. De fait, les pratiques patronales qui se développent sur le site de Thionville, s'appuient d'abord dans leur mise en oeuvre, sur les savoirs anciens des ouvriers, des ouvriers au sens propre du terme. L'atteste,

le fait que ces derniers ne sont pas concernés par des cycles de formation appropriés -formation longue ou brève-, comme le sont au contraire les agents de maîtrise, les agents de la hiérarchie de première ligne. Pour eux, les processus de mobilisation collective qui les affectent aujourd'hui, s'effectuent à partir même de leurs savoirs et savoir-faire acquis. C'est à partir de ceux-ci que se fondent les processus de concertation et d'intervention ouvrière concernés, que s'érige initialement leur insertion dans le champ des pratiques patronales, même si de cette insertion découle ultérieurement de nouvelles formes de savoirs, de coopération et d'intervention (cf. infra): en d'autres termes, les nouveaux savoirs productifs mis à jour au sein de la mobilisation collective qu'organise le patronat restent foncièrement le produit, la résultante de leurs anciennes formes de savoirs et pratiques productives et pour cause: la modernisation du site demeure en l'état présent, un processus en transition au sein duquel co-existent anciennes et nouvelles pratiques productives parfois profondément imbriquées et ce faisant, anciens et nouveaux savoirs ouvriers; la modernisation présente s'appuie sur les anciennes formes de travail et de production et donc sur les savoirs qui leur correspondent même si à terme elle peut conduire à l'extinction -progressive et toujours relative- des uns comme des autres.

Ainsi, ce qui fonde la source des procédures de concertation et de mobilisation ouvrière dans la production (et pour la production), c'est in fine l'exploitation des anciennes formes du savoir productif qui repose elle-même sur des techniques sociales d'extorsion des savoirs ouvriers et de mobilisation de l'intelligence productive. De fait, ces techniques sociales d'extorsion et de mobilisation s'incarnent et se matérialisent pour l'

essentiel dans les groupes de progrès et par le biais d'une codification (d'autant plus significative qu'elle est signifiante parce qu'objectivée et socialement signifiée dans les structures même de la production) des différentes formes anciennes de l'intelligence ouvrière et en particulier, et surtout, des formes implicites, cachées, gardées pour soi et par devers-soi par les travailleurs (14). En effet, c'est à un dévoilement au moins partiel de ces derniers qu'aboutit le fonctionnement des groupes de progrès au niveau concret des ateliers et des nouvelles formes de propositions et d'intervention qu'ils impliquent. C'est ce qui explique en partie l'opposition d'un certain nombre de travailleurs, notamment parmi les plus âgés qui précisément de par leur ancienneté même cumulaient le plus de savoirs empirico-productifs, le plus de connaissances relatives aux pratiques ouvrières concrètes et spontanées, cette accumulation productivo-cognitive leur assurant naturellement une position relative d'influence voire de puissance au sein des anciennes sphères d'échanges symboliques (et de négociations "non-dites") qui structuraient les ateliers et les structurent toujours en partie: "De tout temps, on est intervenus sur la production dès que quelque chose n'allait pas. On le faisait entre nous et c'était aussi bien comme cela. On n'en faisait pas tout un "tabac" comme aujourd'hui. Les chefs étaient au courant, sans plus. Et on s'arrangeait entre eux et nous" explique un sidérurgiste parmi les plus anciens.

Lors, ce que la mobilisation collective des savoirs ouvriers et la codification des savoirs et pratiques cachés et tacites qui en découle, mettent en cause, c'est d'une part les "zones d'incertitudes" (15) et d'échanges informels qui à divers degrés fondaient le pouvoir non codifié des travailleurs les plus âgés mais aussi les mécanismes

internes de rapport et de régulation qui marquent le groupe ouvrier. En effet, dans la sphère des savoirs de métiers et des savoir-faire, les plus jeunes restaient tributaires voire dépendants (professionnellement) de l'hégémonie des plus anciens: aujourd'hui les procédures patronales de mobilisation collective confèrent aux premiers des potentialités, la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs à partir de leurs savoirs acquis et ainsi de se démarquer par rapport aux types d'influence dominante, liés aux seuls savoirs anciens qui déterminaient hier les rapports entre ouvriers (16) et ceci d'autant plus que les procédures patronales de mobilisation collective intéressent et concernent en premier lieu les travailleurs les plus jeunes, ceux de plus de 45 ans restant -souvent volontairement, parfois contraints, en marge de celles-ci.

Ainsi ce qui se dessine, c'est la co-existence de deux systèmes de savoirs ouvriers régis par des règles (explicites dans les groupes de progrès, implicites ailleurs) toujours distinctes: le nouveau système matérialisé et codifié dans les groupes de progrès refoulant progressivement l'ancien système de savoirs spontanés et de pratiques peu codifiées.

#### 4.2. Savoirs relationnels et savoirs prédictifs

Si les savoirs anciens demeurent et structurent toujours l'espace productif, il n'en reste pas moins que les nouvelles formes de savoirs induisent désormais des enjeux et des contenus qui leur sont propres et qui se distinguent selon que ces enjeux et contenus désignent la hiérarchie de première ligne ou les travailleurs de base.

En effet, l'essentiel du savoir détenu par la

hiérarchie de première ligne reposait dans le passé sur des attributions techniques (17). Une somme de savoirs empiriques délimitait ainsi l'espace social dans lequel s'inscrivait la maîtrise et formait l'assise centrale du pouvoir technique que cette dernière détenait alors. Elle légitimait et nourrissait dans le même temps, les rapports qu'agents de maîtrise, contremaîtres, chefs de postes entretenaient avec les ouvriers qualifiés ou non et qui s'incarnaient dans un jeu d'échanges (formels et informels) ou les uns et les autres gardaient une autonomie relative à défaut d'une autonomie entière.

Avec l'automation, ce système de régulation (aussi souvent explicite qu'implicite, explicité qu'implicité) qui marquait et marque encore à divers degrés, la sphère de la production directe, tend à s'affaiblir. Par "effets de chaîne", les savoirs (et ce faisant, le pouvoir), les zones d'incertitude sur lesquels reposaient les métiers ouvriers traditionnels, se sont plus ou moins altérés et leur altération même eût pour effet de réviser en baisse les savoirs, le pouvoir et l'autonomie de la hiérarchie de première ligne qui s'alimentaient en partie des premiers (dans la mesure où toute structure productive est à la fois constellée de multiples savoirs parcellaires qui s'incarnent dans (et induisent) des formes de micro-pouvoirs hiérarchisés eux-mêmes entre eux, les formes dominées de micro-pouvoirs alimentant et légitimant par leurs pratiques, les savoirs qu'elles incorporent et les prérogatives qui leur correspondent, les formes de micro-pouvoirs qui se situent "au-dessus" d'eux et qui les subsument) (18). Or, la fonction et le rôle attribué à la hiérarchie de première ligne dans les nouvelles procédures patronales de mobilisation collective de la main-d'oeuvre et de l'intelligence ouvrière, lui confèrent de nouveaux

pouvoirs dont la source et les ressources ne relèvent plus exclusivement -ou plutôt quasi-exclusivement- de l'ordre des savoirs empirico-techniques mais de l'ordre de la gestion sociale de la force de travail que cette gestion concerne les conditions de travail, l'organisation du travail, la formation professionnelle ou d'autres domaines. Ainsi, les différentes formes de savoirs détenus par les agents de maîtrise changent-elles, au moins partiellement, de contenu: au savoir initialement empirique et technique qui caractérisait, induisait, déterminait les pratiques productives de la hiérarchie de première ligne se substitue progressivement et sur le mode de la codification explicite, un savoir qui relève largement de l'ordre du social dans la mesure où il s'applique fréquemment à la gestion du relationnel, de l'informationnel et des rapports sociaux (plus que techniques) de travail; ici de nouvelles formes de savoir -les savoirs relationnels- tendent à primer sur les anciennes formes de savoir -les savoirs empirico-techniques-, à induire de nouveaux types de pouvoirs (le pouvoir technique antérieur se muant explicitement, objectivement en pouvoir directement social) et à impliquer l'exercice simultané de nouvelles relations sociales qui aujourd'hui définissent les espaces fonctionnels occupés par les agents de maîtrise, en termes de "réseaux de relations" recouvrant des positions multiples alors que dans le passé, la position au sein de laquelle se situait la hiérarchie de première ligne relevait souvent du mode de l'univoque (19).

En effet jusqu'à la mise en oeuvre élargie des nouvelles pratiques patronales, la hiérarchie de première ligne restait pour l'essentiel impliquée dans une situation (ou une position sociale) d'interface qui s'inscri-

vait directement dans la sphère de l'espace de travail et la mettait en relation d'un côté aux ouvriers, de l'autre aux ingénieurs, la nature même de cette relation relevant de la hiérarchie linéaire et immédiate du procès de travail direct et productif. Aujourd'hui, les réseaux de relations dans lesquels s'insère la hiérarchie de première ligne enferment d'autres acteurs: formateurs, direction, service du personnel, service d'information, intervenants extérieurs, experts, autres animateurs de groupes de progrès, à savoir un ensemble d'acteurs qui dans l'espace de l'entreprise occupent socialement toute une série de positions dans lesquelles désormais, les agents de maîtrise s'insèrent à divers degrés par le biais des nouveaux systèmes d'informations et de relations, des nouveaux systèmes symboliques d'échanges mis en place par le fait des pratiques patronales actuelles.

Ainsi, pour la hiérarchie de première ligne, les effets liés aux nouvelles formes de savoirs qui dorénavant l'assignent et la désignent, impliquent bien des enjeux de pouvoirs et des contenus de pouvoirs et la mise en relation à une multiplicité de positions sociales constellant au sein de l'entreprise non seulement la seule sphère de la production mais aussi la sphère de la gestion et de la reproduction sociale des conditions de la production.

Concerné par des enjeux propres aux nouveaux savoirs qui se dessinent au sein de l'espace productif et qui l'affectent en particulier, le groupe ouvrier l'est aussi. Car au-delà même de l'intervention directe sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la productivité, la qualité du produit et la sécurité du travail (cf. supra), les procédures patronales de mobilisation de l'intelligence productive, définissent

là aussi, un enjeu décisif: les qualifications ouvrières telles que les déterminent dès aujourd'hui, les mutations qui traversent, sous une forme concrète ou potentielle, l'appareil productif de la sidérurgie en général et du site de Thionville en particulier. En effet, la mobilisation de l'intelligence ouvrière ne se développe pas dans un contexte statique mais au contraire dans un contexte en voie de transition vers une modernisation industrielle toujours plus poussée et dont l'avancée même découle très directement des contraintes issues du marché. Dans ce contexte, les nouvelles pratiques patronales ont pour visées explicites et tacites de mettre à jour et de codifier la quasi-totalité des savoirs ouvriers existants mais aussi de mesurer et d'objectiver le degré d'adaptation des travailleurs à la modernisation du procès de travail et leur capacité collective et individuelle à définir de nouvelles techniques productives, de nouvelles méthodes de travail et ce faisant des connaissances qui s'y rattachent, ces connaissances nouvelles procédant elles-mêmes, on l'a vu, de matrices cognitives structurées par les anciennes formes de savoir ouvrier qui subsistent avec plus ou moins de force dans la production actuelle.

Ainsi. non seulement les savoirs ouvriers anciens et souvent définis du point de vue pratique par les ouvriers eux-mêmes. ont-ils pour fonction d'alimenter la genèse de savoirs nouveaux mais ont aussi pour rôle de servir de critères d'évaluation au degré d'adaptation des travailleurs à la modernisation du procès de travail alors que paradoxalement cette évaluation toujours implicite bien qu'omniprésente tend à entraîner des logiques d'exclusion ou de marginalisation par rapport au marché du travail, ces logiques d'exclusion concernant en premier lieu les travailleurs les plus âgés qui ont le plus contribué à la définition et à la mise en oeuvre pratique des anciens savoir-faire et savoirs ouvriers.

En outre parce qu'incessante et constante, la modernisation de l'appareil productif implique des qualifications potentielles qui ne peuvent plus être exclusivement définies au niveau général des branches professionnelles ou par le biais des divers appareils culturels de l'Etat (-les réseaux scolaires-) et des appareils liés à la prévision voire à la planification. En fait, les qualifications ouvrières potentielles peuvent d'autant moins être fixées et codifiées sur le long terme que les contenus de travail qui les fonderont seront eux-mêmes de plus en plus mouvants, mutants, polyvalents. Ainsi, la modernisation permanente de l'appareil sidérurgique rend crédible l'émergence d'une qualification et de savoirs ouvriers collectifs et polyvalents, sur le terrain même des ateliers et de la production.

Or, l'activité des groupes de progrès génère concrètement et potentiellement de nouvelles qualifications collectives qui, comparées aux qualifications définies au niveau des branches, apparaissent au regard des travailleurs eux-mêmes beaucoup plus explicites car elles ressortent directement du contenu réel du travail et non du jeu des relations paritaires, et parce qu'elles prennent en compte la spécificité des contenus de travail au niveau de chaque établissement, de chaque atelier voire de chaque fragment d'atelier. De ce fait, au sein même des groupes de progrès, les travailleurs se voient-ils conférer un nouveau statut: celui d'ouvrier à la mise en forme (sinon à la mise en place) de nouvelles qualifications, de nouvelles formations, de nouvelles possibilités de reconversion professionnelle; c'est dans ce contexte qu'ils restent appelés à agir non plus seulement au niveau du contenu et de l'organisation du travail mais aussi au niveau des différents marchés du travail internes à l'entreprise même si ici, leur action reste médiatisée par les diverses strates hiérarchiques. Lors, ce qui est en cause

ne concerne pas exclusivement l'agrégation de parcelles de savoirs anciens toujours maintenus et de savoir-faire nouveaux, le seul contenu du travail ouvrier. On reste également en présence de savoirs hypothético-déductifs qui tendent à présumer des futurs savoir-faire c'est-à-dire de savoirs dont la fonction s'ancre dans la réalité productive présente pour mieux la dépasser, relevant ainsi de l'ordre de la prédiction.

#### 4.3. Savoirs productifs et logiques d'entreprise

Re-définition des rapports de pouvoir et d'échanges, élargissement des formes de l'intervention ouvrière, les enjeux qu'induit l'émergence de nouveaux savoirs productifs restent indéniables, manifestes. Pour autant, ces derniers portent-ils en eux-mêmes, une mutation des rapports sociaux, de la division du travail ou plus simplement des relations de travail ? Par ailleurs, préservent-ils face à la crise économique et aux suppressions d'emplois, les travailleurs qu'ils concernent plus particulièrement ?

##### 4.3.1. Division du travail et savoirs empiriques élargis

En fait, les pratiques patronales actuelles reproduisent tout en les renforçant parfois, les normes et mécanismes inhérents à une structure économique fondée sur la division traditionnelle, du point de vue hiérarchique et social, du travail. Aux ingénieurs et cadres, revient une fonction précise qui se situe en amont et en aval du champ de la mobilisation collective des savoirs productifs: celle d'organiser l'implantation des structures concernées (-les groupes de progrès-) puis d'évaluer leurs travaux et résultats; aux agents de maîtrise et techniciens, est attribuée une fonction d'encadrement immédiat et direct

des groupes de progrès et des travailleurs de base qui y agissent et qui apparaît comme calquée sur les fonctions coutumières de contrôle et de surveillance qu'ils exercent traditionnellement au niveau des ateliers; enfin aux travailleurs de base, au groupe ouvrier revient une fonction collective de production. de propositions, de suggestions et de solutions visant à une meilleure utilisation des matériels, à la recherche de critères pertinents d'organisation et de production et à la mise à jour de nouvelles procédures techniques (20).

Dire que les pratiques patronales actuelles reproduisent sur le site de Thionville, les normes et mécanismes inhérents à la division traditionnelle du travail, c'est dire que les savoirs productifs qu'elles impliquent ou sur lesquels elles reposent, présentent entre eux des traits distincts et dont la distinction découle précisément de la position sociale des acteurs concernés dans le processus singulier et générique qui procèdent de la division sociale du travail. De fait, si les savoirs ouvriers comme d'ailleurs ceux de la hiérarchie de première ligne, subissent certaines mutations, il s'agit plus ici de mutations qui correspondent à des changements de degrés (de compréhension de l'environnement productif) qu'à des changements de nature, la nature même des savoirs concernés ne se modifiant pas en définitive, et pour cause. Pour la hiérarchie de première ligne, les nouvelles formes de savoirs sociaux et relationnels s'inscrivent dans des champ d'échanges symboliques qui restent malgré la multiplicité de positions qu'ils recouvrent, toujours fragmentaires, parcellaires car ici les diverses sphères de la négociation (codifiée ou informelle) se répartissent elles-mêmes selon les principes d'un système éclaté de négociation, d'une division des objectifs de l'entreprise et à l'intérieur même de ces principes, selon l'apport parcellisé de chaque acteur, exception faite -peut-être- des cadres dirigeants (21); et lorsqu'ils s'inscrivent dans la production sous une forme technique,

les nouveaux savoir-faire de la maîtrise concernent pour l'essentiel des aspects limités de l'appareillage productif et de la machinerie technologique qui requièrent quelques connaissances élémentaires qui n'autorisent jamais une compréhension et une saisie des mécanismes complexes et souvent globaux liés aux mutations industrielles et à l'introduction des nouvelles technologies.

Il en est de même des nouvelles formes de savoirs que s'attribue le groupe ouvrier et qui demeurent l'objet d'un enfermement non pas au niveau d'un seul atelier mais plutôt au niveau de segments, de fragments d'ateliers. Ainsi dans l'un et l'autre cas, on constate que la nature des savoirs en présence relève toujours et pour l'essentiel de l'empirisme mais il s'agit comparé au passé, de savoirs empiriques élargis car allant au-delà des simples postes de travail, pris un-à-un.

Par contre, le savoir des ingénieurs demeure quant à lui, toujours paré des traits de l'abstrait-productif et ces traits se renforcent encore plus aujourd'hui par le fait même de la mobilisation de l'intelligence ouvrière (22): "Il arrive que des groupes de progrès soulèvent des problèmes qu'ils ne peuvent résoudre à leur niveau soit parce que ces problèmes recouvrent ou plutôt recourent des activités extérieures au secteur, soit parce que leur résolution requiert des connaissances techniques que n'ont pas nécessairement les membres du groupe. Dès lors et lorsqu'une réflexion plus approfondie s'impose à nos yeux, nous nous réunissons entre ingénieurs concernés ou tout simplement compétents et reprenons au sein d'une commission ad hoc le problème mais cette fois, à notre compte", notait à ce propos un ingénieur.

.../...

#### 4.3.2. L'entreprise, sa logique et l'individu

Par-delà les formes toujours empiriques revêtues par les nouveaux savoirs productifs que forge et modèle la modernisation du site, se pose la question de la fonction et de la pertinence de ces savoirs face à la crise économique et à la déstructuration de l'appareil sidérurgique, qui connote la notion même d'entreprise comme lieu enfermant des logiques d'ordre divers et dont la "réhabilitation récente" présume fréquemment d'une "mise en cohérence" voire d'un "fusionnement" de ces diverses logiques (23). Dans le cas présent -celui du site de Thionville-, ce processus de fusion des logiques d'acteurs qui structurent l'entreprise n'apparaît qu'au seul niveau formel. Au niveau réel, demeurent in fine, les logiques économiques d'exclusion de fractions entières de la main-d'oeuvre, mises en oeuvre par la crise économique. Ainsi, si l'agrégation massive de savoirs empiriques rend toujours plus efficaces, les procédures patronales de mobilisation collective de l'intelligence ouvrière et les pratiques de modernisation que l'entreprise met en oeuvre, il n'en reste pas moins qu'elle n'offre pas aux travailleurs les garanties suffisantes pour qu'ils puissent se prémunir face aux conséquences de la crise économique.

En 1986, on estimait à 25% le taux de sur-effectifs employés sur le seul secteur des laminoirs à froid: soit près de 1200 emplois. Or, les nouvelles formes de savoirs acquis par les travailleurs dans le cadre des pratiques patronales de mobilisation collective restent trop dépendantes d'éléments spécifiques et fragmentés de l'entreprise pour permettre à ceux-ci de maîtriser autant que faire ce peut les mutations en cours ou à venir et a fortiori pour leur permettre de répondre à une accélé-

ration des conséquences de la crise de l'acier qui joueront les unes comme les autres sur des secteurs entiers et des espaces productifs dépassant de loin, le seul niveau des ateliers. Ainsi si la mobilisation collective de l'intelligence ouvrière s'inscrit directement dans la logique de l'entreprise et la sert efficacement du point de vue des mutations présentes, elle n'est que de peu d'apports réels pour les ouvriers pris un-à-un, l'ouvrier-individu, qui reste toujours aussi vulnérable face aux menaces pesant aujourd'hui comme hier, sur l'emploi. Ici la logique d'entreprise ne conforte pas le travailleur individuel; au contraire, elle le place dans une situation totalement ambiguë: d'un côté, elle l'intègre de plus en plus dans le collectif, le socialisant à l'extrême; de l'autre, elle le nie et l'exclut potentiellement car les implications même des procédures patronales de mobilisation collective des savoirs ouvriers induisent et induiront une modernisation toujours plus poussée qui porte déjà en elle les logiques d'exclusion, de marginalisation, de bris des emplois qui toucheront nombre de travailleurs qu'ils aient ou non directement contribué à l'émergence et à la définition de nouveaux savoirs productifs.

G.G., C.L., Notes,

1. M. Freyssenet, La sidérurgie française. 1945.1979, (...), Savelli, Paris, 1979: 40,

2. Il s'agit ici du site de **Sacilor-Sollac-Thionville** employant dans les secteurs "laminoirs à froid et laminoirs à chaud" près de 10.000 salariés. L'enquête fût principalement menée en 1985. L'enquête, les entretiens -une trentaine- et l'analyse de ceux-ci furent conduits avec la collaboration de Bénédicte Demonque et Maryvonne Prost.

3. Extrait d'entretiens d'enquêtes comme la totalité des citations d'entretiens qui suivront dans le texte.

4. Ainsi, la part de la France au sein de la C.E.C.A. passe de 24,1% pour la période 1958-1962 à 20,7% dans l'intervalle 1973-1977. Pour plus de détails concernant les données économiques, voir Ph. Zarifian, La politique industrielle dans la sidérurgie française de 1977 à 1983: Le jeu de l'échec, Cahiers du CRMSI, n° 9, Paris, 1984.

5. Témoignage d'un lamineur.

6. Ici le savoir abstrait-productif renforce encore son abstraction par l'adjonction de toute une série de capacités empiriques, la médiation permettant un tel processus de sur-abstraction des savoirs abstraits-productifs déjà existants, s'incarnant amplement dans les automatismes et mécanismes affectant pour l'essentiel les fonctions de surveillance et de contrôle de la production.

7. De 1972 à 1977 par exemple, la production française d'acier brut chute de 24.064.000 tonnes à 22.094.000 tonnes alors que les capacités de production s'accroissent

de près de 20% et que les effectifs restent stables.

8. Voir concernant le site particulier de Longwy, l'ouvrage de G. Noiriél et B. Azzaoui, Vivre et lutter à Longwy, Maspéro, Paris, 1980.

9. A noter que l'expérience en cause ne concernait dans la première moitié des années 1980 que le seul secteur des laminoirs à froid employant près de 5.000 salariés alors.

10. Concernant les sites de Solmer-Fos et d'Usinor-Dunkerque, cf. G. Groux, C. Lévy, Mobilisation collective et productivité économique (...), Revue française de sociologie, XXVI.1, 1985: 70-95.

11. D'une manière générale, on comptait en 1981 près de 500 cercles de qualité répartis pour l'essentiel dans quelques grandes entreprises: Citroën-Rennes, Lesieur-Cotelle, Solmer-Fos, etc. Aujourd'hui, il en existerait près de 20.000 et leur implantation impliquerait autant les PME que les grands groupes économiques, autant le tertiaire voire la fonction publique (par exemple, l'administration de l'équipement) que l'industrie (Source: AFCERQ: 1986).

12. Notons que la loi définitive sur le Droit d'expression autorise désormais les travailleurs inclus dans les Collectifs d'expression à se pencher sur les questions de qualité du produit, le fonctionnement des Collectifs devenant ainsi de plus en plus similaire à celui des cercles de qualité et groupes de progrès.

13. Ce fût le cas à Solmer-Fos où Cercles de qualité et groupes de progrès font l'objet d'une implantation déjà

anciennes -les premiers groupes de progrès furent institués dès 1980- et où les thèmes traités deviennent de plus en plus techniques et s'attachent de plus en plus à la qualité du produit.

14. A propos des savoirs "cachés", cf. entre autres, G. Noiriel, "Défendre l'usine secrète", Travail, 4, avril 1984: 18-24; sur le même plan mais concernant cette fois non plus la seule sidérurgie lorraine mais la métallurgie nantaise voir encore, J. Deniot, Usine et coopération ouvrière, Anthropos, Paris, 1983.

15. Cf. M. Crozier, E. Friedberg, L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977.

16. On retrouve, en partie tout au moins, ce type de conditions entre ouvriers dans: R. Sainsaulieu, L'effet de la formation sur l'entreprise, Esprit, 10, 1974: 407-428.

17. C'est vrai dans la sidérurgie comme dans d'autres procès de travail. Voir du point de vue du contenu traditionnel des fonctions hiérarchiques subalternes en général, l'ouvrage de G. Benguigui, A. Griset, D. Monjardet, La fonction d'encadrement, (...), La documentation française, Paris, 1977.

18. Sur la notion de micro-pouvoirs (ou encore de "foyers de pouvoir") conçue non pas au niveau de la sphère économique mais du point de vue du politique et en particulier de "l'anatomie du politique", voir de M. Foucault, Surveiller et punir, Gallimard, Paris, 1975.

19. La multiplicité des positions ici concernées et qui sont parfois occupées -au moins du point de vue de la fonction sinon du statut formel- par la hiérarchie de première

ligne, induit au moins en partie la notion de multi-positionnalité; cf. à ce sujet, l'article de L. Boltanski, L'espace positionnel: multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe, Revue française de sociologie, XXIV.1, 1973: 3-26.

20. Cf. à ce sujet, G. Groux, Rationalisation de la production et régulation sociale (...), Table-ronde franco-allemande, Technologies, marchés et nouveaux projets de rationalisation de la production, CNRS, ISF.Munchèn, WZB.Berlin, 4.6 décembre 1986, Strasbourg.

21. Sur le principe de "négociation éclatée", voir entre autres les travaux de M. Bauer et E. Cohen et notamment: Les limites du pouvoir des cadres. L'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination, Sociologie du travail, 3, 1980: 276-299.

22. Et selon la logique évoquée précédemment à propos des "micro-pouvoirs".

23. "Réhabilitation récente de l'entreprise" qu'on retrouve dans maintes positions politiques, patronales, syndicales mais aussi universitaires qui postulent du fait que les logiques que les différents acteurs mettent en oeuvre dans l'économie, ne relèvent pas forcément d'un jeu de contradictions et de conflits structurels mais aussi -et pour certains auteurs, surtout- d'un jeu de complémentarité voire d'intégration réciproque, l'entreprise fusionnant dès lors les diverses logiques d'acteurs qui la structurent pour se transformer elle-même en acteur plus ou moins homogène et univoque, doté d'une culture qui le spécifie et transcende peu ou prou les cultures professionnelles qu'elle recouvre, paré d'une logique qui lui est propre. De fait, derrière l'entreprise et sa réhabilitation

idéologique car économiquement l'entreprise fût toujours socialement habilitée, s'évanouissent "le travail, le travail réel, dans toute son épaisseur, dans l'implication qu'y ont les salariés, dans les rapports de pouvoir dont il est l'enjeu, dans sa finalité; les travailleurs, dans leur consistance sociale et subjective, dans leurs projets, la vie sociale qu'ils créent et recréent en permanence; la production, comme fruit d'une activité complexe, collective, d'une qualification générale mettant en jeu tout un acquis historique, tout un ensemble d'activités reliées depuis les chercheurs jusqu'aux ouvriers de production; l'industrie enfin, comme vie et non simple abstraction marchande et financière; l'industrie comme partie d'une volonté de maîtriser l'organisation de la vie sociale à travers les rapports et la valeur d'usage qu'elle fournit.

L'enfermement des rapports sociaux dans la seule entreprise, comme lieu économique, lieu de mise en valeur du capital, conduit à réduire les salariés à une simple "force de travail" dont il faut assurer la reproduction ou à défaut, la survie...", Catherine Lévy, Travail, 4, op. cité: 5; Sur le thème plus général de l'histoire de l'entreprise, voir encore, H. Vérin, Entrepreneurs, entreprise, Histoire d'une idée, PUF, Paris, 1982.

---

SOLLAC - THIONVILLE : TEMOIGNAGES

Laminage à chaud

Ⓐ Interview d'un technicien (facilitateur) à l'initiative de la mise en place de C.Q. dans son département.

Le choix des problèmes est laissé à l'initiative des membres du C.Q. et en trois ans 9% des problèmes soulevés et réglés sont des problèmes touchant aux procédés de fabrication, 17,5% touchent des procédés entraînant des économies de coût .

Au départ, il y a beaucoup de problèmes soulevés : les ouvriers les ont dans la tête depuis des années et quand on leur donne la possibilité de les régler par eux-mêmes et rapidement, cela se bouscule ; ils ne font pas très attention à la méthodologie à laquelle ont été formés les animateurs ; les animateurs forment les participants des C.Q. au cours des séances ; la méthodologie agit comme un frein par rapport à toutes les trouvailles des ouvriers : canalisation du savoir.

Les réalisations (pièces mécaniques que l'on fabrique ou appareillage électrique supplémentaire) sont faites soit par les services appropriés : entretien par ex. avec les problèmes de normes que cela suppose soit directement par les C.Q. (GAP : groupe d'action et de progrès) ; en effet avec les réductions d'effectifs et de durée du travail (33h 1/2) il y a eu beaucoup de mutations dans les services de l'usine et certaines personnes comme des soudeurs de l'entretien ont été mutés en fabrication : alors ils font eux mêmes les modifications à 100% sans aucune aide extérieure. Il n'est pas rare non plus de voir les CHS-CT demander où en est le travail d'un GAP sur une installation non plus qu'un groupe d'expression propose un sujet de travail et de modification d'installation à un GAP.

Certaines modifications d'installations ont rapporté de l'argent, des économies de coût, mais les GAP savent que ces bénéfices profitent à l'usine toute entière, à la SOLLAC. Par ex. au service réfractaire des gars ont trouvé un système qui fait faire trois millions d'économie par an (en disposant les briques réfractaires d'une autre manière dans la poche). Il n'y pas de récompense particulière, simplement des voyages comme tous les autres GAP qui vont dans des usines : de réfractaire, de poudre pour lingotière, ou Jeumont-Schneider etc. On est allé voir des clients pour voir ce que l'on fait de notre production... On va présenter nos trouvailles à Metz et à Paris à l'hotel Montparnasse

et vous avez des OS qui passent leur vie dans des poches à maçonner et qui exposent leur idée et leur réalisation devant 400 personnes ; ils présentent leur sujet, ils répondent aux questions et ils ont une médaille ...

Dans l'usine : GAP contre bureau d'études : un GAP avait choisi un sujet sur la sécurité dans un chantier ; une fois le sujet choisi on demande l'avis de la hiérarchie, qui avait demandé au bureau d'étude de s'en occuper : le bureau d'étude a dû arrêter son travail pour laisser le GAP avancer le sien et proposer une solution qui à la fin a été retenue et réalisée. Le bureau d'étude s'est même arrangé pour fournir les pièces nécessaires au GAP qui a réalisé lui-même l'installation. Ce qui nous a permis de gagner beaucoup d'argent sur le devis qui avait été établi au préalable : on a gagné 40 000 francs sur la main d'oeuvre, et comme cet argent avait été attribué à l'usine à brames, cela nous a fait une économie de 40 000 F. quel'on peut investir ailleurs, pour la réalisation d'autres GAP, pour acheter du matériel.

On a déjà eu tous les cas de figure, y compris la création d'un GAP autour d'un sujet donné, imposé en quelque sorte. C'est une manipulation un peu spéciale, on a créé le GAP comme on crée un groupe de travail avec un sujet imposé autour duquel on met des membres : c'est le projet de commande à distance de la coulée continue, pour éloigner les personnes du métal liquide à la coulée continue ; le travail du groupe était de concevoir la cabine de commande au point de vue ergonomique, au point de vue des dispositions, bref la conception complète de la cabine, la définition du pupitre ... le groupe a invité des spécialistes, on a fait une maquette ... la solution a été déposée en mai et on a profité des congés du mois d'août pour installer la cabine qui fonctionne ... on envisage de mettre la même à la coulée continue n°1. Car le gars il est maintenant dans une salle carrément vitrée, il a aussi ses caméras devant lui ce qui lui permet de voir tout le chantier ; ici il y a le répartiteur avec du métal liquide et au-dessus une poche de métal liquide ... avant il y avait deux personnes pour mettre la poudre, surveiller le débit, etc. et actuellement on a des caméras, les personnes qui étaient sur le plancher sont maintenant dans la cabine ; les gens ont

amélioré leurs conditions de travail et aussi leur connaissance avec un mois et demi de formation sur le tas avec les gens du GAP. Mais c'est la direction du service qui a choisi les agents qui devaient être formés et pas le GAP, puisque c'est un sujet qu'un GAP ne peut aborder, qui touche aux salaires etc.

Il y a des choses très simples, qui sont imaginées par des hommes de terrain, des OS, des gens de chantiers, qui connaissent leurs installations car ils sont là depuis 10 ans ou plus...

---

② Interview d'animateurs de GAP :

Avantage du GAP sur le bureau d'étude : les GAP nous ont permis de prendre en charge nous mêmes nos problèmes et de mieux les résoudre et qui peut mieux résoudre que celui qui est confronté aux problèmes ; cela se fait au coup par coup, certains auraient dû être résolus par des bureaux d'études, mais quand on connaît la lourdeur des bureaux d'études ... et puis c'est toujours ou surestimé ou sous-estimé ; ce n'est jamais le résultat souhaité ça ne correspond pas à ce qu'on attendait ; tandis que là c'est une bonne formule, au moins les gens se crausent un peu les méninges, ce qui est quand même très bon pour eux, pour la société, et puis on arrive à des résultats avec beaucoup moins de moyens et beaucoup moins de dépenses, à des résultats qui sont quand même meilleurs que si on avait pris la voie qu'on utilisait avant.

Au niveau des individus, c'est quand même très intéressant car cela permet d'ouvrir un peu ses horizons sur d'autres problèmes, par ex. celui qui n'est pas soudeur peut voir de très près ce qui se passe en soudure, ou en mécanique, ou en électricité et cela éclaire la lanterne de chacun. Il y a des gens très doués pour la fabrication et qui n'ont pas du tout la notion d'entretien mécanique des choses, et c'est un bon exercice pour eux. Un gars comme M., il a appris à souder, sa soudure n'est pas parfaite, mais il se débrouille.

Sur l'utilisation des capacités "cachées"...

Car à ce moment là j'avais un super-soudeur, un gros boulot à faire et un autre gars intéressé par la soudure...qui en quelque temps était capable de souder ...pour la réalisation du problème GAP j'ai mis le soudeur qui était un peu maître d'oeuvre et ce gars qui n'avait que 6 mois d'ancienneté dans la société, mais que ça intéressait ...et je peux me féliciter du résultat ... voyez , on dérive un peu de l'objectif GAP, mais on n'a pas épuisé toutes les choses intéressantes qu'on peut trouver à partir du GAP ... Il y a d'autres cas, par ex. un gars du contrôle métallurgique, qui n'est ni de fabrication, ni d'entretien, mais qui dans sa jeunesse avait fait du dessin industriel ... je me suis appuyé sur lui, sur ses capacités cachées jusqu'à cette époque, et il nous a sorti des choses très intéressantes, y compris hors GAP ; on a fait appel à lui pour des dessins et déterminer les points de graissage ... c'était plus que du dessin, c'était une super-photo ; il y a des gens qu'on ne soupçonne pas et qui éclatent ...

Une solution GAP : un appareil de mesure des brames à distance pour éviter d'avoir à s'approcher des brames à 600° ; car c'est mesuré par un appareil automatique qui a des défaillances, comme tout automatisme ; alors on a imaginé un système de lecture directe à partir de la ligne sans même avoir à la toucher, en se mettant à 4 ou 5 mètres , ce n'est pas vraiment un appareil, mais un câble qui nous permet avec un compteur d'avoir instantanément la mesure de la brame : c'est un câble au bout d'un ressort de rappel qui va toucher l'arrière de la brame, un enrouleur, on tire et puis on compte à rebours avec un index. C'est facilement réalisable, sans laser ... c'est sans frais ...

- - - - -

③ Facilitateurs et animateurs des ponts roulants :

"on nous a demandé de nous pencher surtout sur les problèmes de process au niveau des économies de coût ; et comme tous les membres du GAP en sont conscients (de l'importance des économie), on est preneur "...

④ Animateur et participants du GAP réfractaires (maçons) :

" on a dépensé des masses d'argent à acheter des scies à briques alors que maintenant on demande les demi-briques au fournisseur, ça ne coûte pas plus cher et on n'a plus les rebuts d'avant, car il arrivait souvent de louper la coupe d'une brique ... on passe par la hiérarchie pour demander que le fournisseur modifie le format des briques et on fait des essais ... maintenant on peut ... et quand la hiérarchie refuse une proposition, elle doit argumenter son refus ...

ancienneté des maçons : 35 ans de sidérurgie, 20 ans de sidérurgie, 19 ans à Usinor et 6 à Sollac ....

Le problème posé est de maçonner les poches avec un autre système de pose de briques qui fait réaliser des économies énormes : on en est aux essais, et après deux, on n'a pas encore trouvé la solution définitive ; mais l'idée est bonne et on continue : au lieu de maçonner avec les briques à la verticale, on les pose à l'horizontale, ce qui fait beaucoup d'économie, mais pour l'instant la pose n'est pas très stable ; pourtant il faut y arriver, car cela allège considérablement les conditions de travail. Il y a aussi la question de la sécurité qui se pose, car il faut poser les briques et faire le revêtement intérieur de sorte qu'il n'y ait pas d'infiltration de laitier. C'est un travail délicat, car il faut les couper au mm près. Et au lieu de les mettre sur 250 de hauteur, les mettre sur 10. On économise beaucoup, car au lieu de faire 3 campagnes de 60 coulées, on fait 5 campagnes de 100 coulées. Il ne faut pas que le premier rang de briques au fond de la poche bouge, car il y a dessus 45 tonnes de briques et du produit liquide dans la poche ...

Les maçons du réfractaire ont fait et continuent à faire les essais avec les fournisseurs ...

Relations avec les fournisseurs, car les réfractaires brassent le plus d'argent ; en entretien il s'agit de sommes considérables ... on a réussi à faire venir les fournisseurs sur le tas et plus seulement dans les bureaux ...



⑤. Interview avec ingénieur , chef de service des coulées continues :

"motiver les gens pour leur donner un pouvoir de décision sur l'évolution possible de leurs tâches, ce qui doit avoir comme conséquence d'accroître la productivité et la qualité des produits ,en bref, de les intégrer au processus de fabrication.

Le problème essentiel est un problème de budget : il faut un budget GAP propre pour que les réalisations puissent se faire rapidement ; certaines réalisations nécessitent 3 millions de Francs ... il faut faire un budget séparé pour cela ; car sinon on se trouve confronté aux problèmes d'une hiérarchie qui ne veut pas octroyer de budget supplémentaire, qui ne voit pas toujours l'intérêt des solutions des GAP, et il faut passer à côté, par une autre voie.