

R é f é r e n c e s
académiques

L'IDENTITÉ AU TRAVAIL

*Renaud
Sainsaulieu*

PRESSES DE SCIENCES PO

Renaud Sainsaulieu

L'identité au travail

Les effets culturels de l'organisation

1988



SciencesPo.
Les Presses

Copyright

© Presses de Sciences Po, Paris, 2012.

ISBN numérique : 9782724680775

ISBN papier : 9782724605594

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

S'informer

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit de vous abonner gratuitement à notre lettre d'information bimensuelle par courriel, à partir de notre site **Presses de Sciences Po**, où vous retrouverez l'ensemble de notre catalogue.

Avec le soutien du



www.centre nationaldulivre.fr



SciencesPo.
Les Presses

Table

Introduction

Chapitre 1. Le conditionnement des rapports humains dans l'atelier

Le poids de l'effort répétitif

L'effet de monotonie

Les échanges d'idées

Le pouvoir d'être soi-même

La solidarité dans l'atelier

Le sens de l'action

Conclusion

Chapitre 2. Conditions de travail et relations entre ouvriers

Langage et communication au travail

L'organisation et le métier dans un atelier de réparation

Diversité des structures d'organisation et de relations à l'entreprise d'électrotechnique

Effets de la formation permanente sur les habitudes de relations entre ouvriers

La gestion d'un personnel évolutif

Conclusion : relations humaines et travail ouvrier

Chapitre 3. L'interpersonnel et le formel dans les bureaux

Peut-on parler d'une mentalité de bureau ?

Organisation du travail et relations humaines de bureau

Positions des employés féminins envers le travail de bureau

Conclusion

Chapitre 4. Agents techniques et nouveaux rapports de travail

Les relations interpersonnelles entre agents techniques

Les ressources d'un pouvoir instable

Les éléments d'une collectivité technicienne

Les positions de repli chez les agents techniques

Les réactions d'anomie à la mobilité

Conclusion : l'aventure sociale et professionnelle des agents techniques

Chapitre 5. L'expérience sociale d'encadrement

La collectivité des cadres : une impasse

L'expérience de la stratégie chez les cadres

Les multiples sources d'accès au pouvoir dans l'encadrement

L'intégration dans la position tampon

Le malaise des cadres intermédiaires

Les cadres dominants

Conclusion

Chapitre 6. Hiérarchie, pouvoir, autorité

Stratifications socio-professionnelles et comportements organisationnels

Autorité et forme d'organisation

Chapitre 7. L'apprentissage des normes de relation dans l'organisation

La capacité stratégique

Le renforcement de l'apprentissage de normes relationnelles par l'action collective

Loi de l'effet et système d'alliances

Le transfert des normes de relation dans le travail

Conclusion

Chapitre 8. Identités collectives et reconnaissance de soi dans le travail

Identification et perception des différences

La perte et la reconquête sociale de l'identité

Reconnaissance sociale et constitution des identités individuelles

Identités et logiques d'acteurs au travail

Conclusion

Chapitre 9. L'action culturelle du travail organisé

Un cycle d'apprentissage culturel

Valeurs et identités collectives du travail en action dans les organisations

Les discours idéologiques sur « l'organisé »

L'exploitation culturelle dans le travail organisé

Les produits culturels du travail organisé

La dimension culturelle de l'exploitation dans les rapports de travail

L'aliénation et la force collective

La séquence culturelle de l'action collective syndicale

Conclusion

Conclusion. Les conditions d'un nouveau jeu dans le système social de l'organisation

Une coexistence de différentes logiques d'acteurs dans les organisations

Crises d'identités collectives au travail

Les conditions d'un nouveau jeu de pouvoir

Postface. De la culture au développement d'entreprise

Anciennes et nouvelles identités au travail

L'entreprise et ses cultures : un nouveau débat

Développement social et sociologie de l'entreprise

Annexe

Introduction

L'organisation de rapports collectifs est l'un des impératifs majeurs que rencontre de nos jours toute structure économique ou sociale face à la croissance de ses activités. Un véritable réseau de situations organisées selon des principes rationnels s'interpose ainsi entre le monde des relations interpersonnelles et familiales et le monde des rapports collectifs à l'échelon national ou local; et rares sont les individus qui restent à l'écart de ces structures organisées industrielles, administratives et même culturelles ou politiques. Nombreux, en revanche, sont ceux qui passent une moitié de leur vie au moins dans les organisations économiques. Ce sont là les données qui justifient que l'on poursuive la réflexion sur les conséquences profondes de ce phénomène de l'organisé, dont on restreindrait beaucoup la signification en ne comptabilisant ses effets qu'au plan de l'économie et de la technique.

Les habitudes de travail, les modes de pensée et d'action étaient, il y a un siècle, encore profondément liés aux institutions familiales, artisanales et corporatives. Mais ces modèles ne peuvent conserver leur efficacité traditionnelle en face des problèmes de développement posés par une société de masse et de consommation urbanisée et industrielle. Il suffit de constater les effets de dévastation sur les structures sociales du village, ou des sociétés restées médiévales, provoqués par l'arrivée d'une grande entreprise avec ses schémas d'organisation rationnelle et de catégorisation fondée sur la compétence technique, pour comprendre que nos sociétés ont instauré en fait de nouvelles formes de sociabilité, en inventant des solutions techniques à leurs problèmes d'organisation.

Cet ouvrage est précisément le résultat d'une découverte progressive de l'influence profonde du travail organisé sur les structures mentales et les habitudes collectives des habitants du monde industriel ou administratif. Il peut, certes, paraître étonnant de parler d'apprentissage de culture à propos du travail alors que la famille, l'école et les mass média sont des institutions spécialement orientées vers l'éducation et l'enseignement des

connaissances et des idées. Mais notre propos vise autre chose que la transmission de messages culturels, incontestablement caractérisés par des appartenances de classe, et contribuant de ce fait à reproduire des différences et inégalités sociales. Nous voudrions montrer que, dans le processus même des mécanismes de la reproduction d'une culture, se situe toujours l'expérimentation concrète et immédiate des normes et valeurs transmises antérieurement, et que les conditions mêmes de cette expérimentation, sans cesse reprise, peuvent introduire un apprentissage de nouvelles significations, valeurs et idées, au point de modifier le contenu des messages transmis. C'est ainsi que l'étude des phénomènes d'apprentissage culturel dans l'organisation du travail prend tout son sens, car la croissance et l'extension de cette nouvelle forme sociale à de nombreux secteurs de l'activité humaine dans nos sociétés introduit un fait nouveau dans les conditions de la mise à l'épreuve quotidienne des modèles culturels transmis à l'école et dans la famille.

Centrée sur les rapports de travail industriel et administratif dans les organisations grandes ou moyennes, notre recherche aurait tout aussi bien pu porter sur les expériences de relations internes aux petites entreprises, aux écoles, hôpitaux, partis politiques, syndicats ou associations diverses. Notre hypothèse générale est en effet que le phénomène organisationnel étant considérable à notre époque, il ne peut manquer de médiatiser en toute institution la reproduction des conduites et des cultures.

Depuis que les industries et administrations sont nées au siècle dernier, on s'est en réalité toujours étonné de la nouveauté des conduites collectives se manifestant au cœur même des rapports de production. Le travail en grande organisation n'a en fait jamais cessé de révéler à la société l'apparition de catégories sociales nouvelles, par l'originalité de leurs comportements. Les employés ont ainsi longtemps retenu l'attention des romanciers par leur neutralité petite-bourgeoise; tandis que les premiers ouvriers d'usine inquiétaient artisans et sociétés de compagnons par leur nouvel esprit de solidarité. Plus près de nous, la progression numérique des techniciens et des cadres pose la question de nouvelles formes de solidarité, et l'apparition sur la scène sociale des nouveaux acteurs que sont les jeunes, les femmes et les immigrés se manifeste par l'abandon d'attitudes de dépendance individuelle et l'invention de formes nouvelles et spontanées de conduite dans les groupes et face à l'autorité.

Mais c'est à propos de la condition ouvrière que l'on a d'abord vu s'élaborer une étude systématique d'une dimension culturelle des rapports

en organisation. Fréquemment décrites par les témoins de la vie ouvrière^[1], ces relations habituelles de travail étaient considérées comme le résultat d'une sous-culture ouvrière, comme un ensemble de valeurs, d'idées et de connaissances caractéristiques de la condition ouvrière globale et venant en colorer les rapports humains. Tout analyste des phénomènes d'organisation rationnelle du travail aurait dû ainsi se doubler d'un ethnologue au courant des us et coutumes des diverses catégories socio-professionnelles que l'on croisait dans les ateliers et bureaux. Pendant longtemps, la recherche en sciences sociales a ainsi exploré une voie « culturaliste » c'est-à-dire orientée vers la description des sous-cultures présentes au travail, notamment dans le groupe ouvrier, et expliquant les actions interpersonnelles et collectives.

Mais, parallèlement à cette période de constat culturel, la psychologie^[2], puis la sociologie industrielle^[3], principalement américaine, orientaient la recherche scientifique vers une tentative d'explication des comportements par tel ou tel facteur de la situation de travail. Et nos propres recherches se sont appuyées sur trois résultats fondamentaux pour notre propos, émanant des très nombreuses études effectuées dans les années cinquante et le début des années soixante.

Georges Friedmann^[4] montre qu'au-delà de facteurs de situation, c'est l'ensemble du système d'organisation scientifique du travail qui peut agir sur les comportements au point de provoquer des troubles graves de la personnalité des ouvriers soumis à une extrême simplification des tâches. De son côté, tirant des conclusions de nombreuses études sur les rapports humains en organisation, J.-D. Reynaud^[5] remarque combien « l'homme de l'organisation a soif d'informel », révélant ainsi que les rapports de travail sont riches d'implications complexes pour les individus ou les groupes, et que les formes d'aménagement officiel du travail n'ont jamais pu trouver une explication satisfaisante dans une logique purement économique et technique. Peu après ces remarques, Michel Crozier^[6] dévoilait l'importance des phénomènes de pouvoir dans les relations informelles d'usine ou de bureau; montrant que l'autorité dans les entreprises bureaucratiques est la conséquence de la structure formelle des rapports de travail certes, mais aussi et plus profondément des possibilités de jeux partiellement indépendants que s'y constituent les acteurs en fonction des ressources stratégiques de leurs positions organisationnelles.

Dès le début des années soixante, l'organisation était ainsi clairement désignée comme un lieu d'implication très forte des individus dans un

milieu humain dépassant de loin en complexité la définition formelle qui en était donnée par l'organigramme. La scène des rapports de travail habituellement envisagée sous le double angle des rapports fonctionnels de production et des rapports collectifs de lutte sociale, acquérait ainsi une troisième dimension: celle des échanges humains quotidiens de production, où le fonctionnel, l'interpersonnel et le collectif pouvaient, en se mêlant, contribuer à donner une nouvelle signification au monde du travail.

Nos travaux nous amenèrent précisément à constater à quel point l'individu pouvait être influencé dans sa façon de raisonner, de symboliser et d'interpréter son expérience ou celle des autres, par les circonstances de la communication dans le travail. La culture, au sens anthropologique du terme, qui recouvre l'ensemble des significations, représentations et valeurs plus ou moins codifiées, dont on se sert pour agir et se faire comprendre dans les échanges, pourrait ainsi être apprise ou transformée dans le contexte dangereux et complexe des relations humaines du travail, car les individus y font l'expérience plus ou moins forte d'un véritable conditionnement de leurs aptitudes à communiquer. Telles sont les raisons qui nous ont conduit à centrer nos recherches et cet ouvrage sur la constatation empirique de l'influence des structures d'organisation sur la qualité des échanges humains, pour en dégager ensuite l'analyse des processus d'un apprentissage culturel dans l'expérience des relations.

Toute étude, et particulièrement en sciences humaines, s'inscrit évidemment dans un cheminement lent et complexe de recherches associées sur soi-même et sur le monde; et ses résultats reflètent une forte interdépendance entre l'évolution des connaissances de l'auteur et celle des sciences de référence. En ce qui nous concerne, l'interrogation persistante sur les problèmes du travail et de l'individu a traversé plusieurs étapes en fonction d'expériences et d'influences intellectuelles successives, qui expliquent largement la progression de la pensée présentée dans cet ouvrage.

Le premier chapitre retrace assez fidèlement l'étonnement d'un psychologue et d'un juriste de formation universitaire, face à la réalité des rapports de travail en atelier. Refusant consciemment de prendre la place des militants ouvriers pour exposer les conditions difficiles de la vie en usine et leur signification politique, nous étions venu observer intellectuellement comment et jusqu'où des individus pouvaient être conditionnés par leur travail d'OS afin de mieux situer la marge de manœuvre du psychologue industriel dans le changement des règlements

du travail. Et, de même que tout voyage à l'étranger recèle un dessein souvent inconscient de se trouver soi-même hors des impératifs du milieu habituel, pris dans les contraintes de la situation observée, nous avons été confronté au double problème de l'adaptation aux dures conditions de la chaîne et de la définition d'une position personnelle, d'une existence en soi. C'est dans le double mouvement du conditionnement et de la lutte pour en sortir que se découvrait progressivement l'une des sources de la culture ouvrière. Le premier chapitre a pour fonction de faire partager cet effort de compréhension des données d'une culture locale se constituant dans la recherche difficile d'une possibilité d'expression au travers des contraintes matérielles et sociales imposées aux échanges humains par la situation d'atelier.

Les chapitres II à VI correspondent à une seconde étape intellectuelle. Passé le choc de l'observation participante et guidé par la formalisation croissante des techniques d'enquêtes et théories des rapports de pouvoir en matière de sociologie de l'organisation, nous avons effectué une étude^[7] plus systématique dans plusieurs entreprises privées et publiques, secondaires et tertiaires, pour analyser les différences de styles de relation et de compréhension mutuelles au travail, chez les ouvriers, les employés, les techniciens et les cadres. Cet élargissement de l'étude a surtout fait ressortir que la variété des conduites ainsi observées ne coïncidait que très imparfaitement avec les catégories socio-professionnelles déterminées par la formation professionnelle et scolaire. L'expérience d'accès au pouvoir dans les organisations rendait mieux compte des différences dans les normes de relations interpersonnelles, collectives et hiérarchiques observées dans les ateliers, bureaux et échelons d'encadrement. Ce constat des conséquences relationnelles de la position dans les structures d'organisation nous a alors orienté vers une réflexion plus théorique sur les processus d'apprentissage de ces normes.

L'étape suivante de cette recherche, présentée dans les chapitres VII et VIII, prend tout d'abord appui sur les travaux d'enquête et d'expérimentation des psychologues sociaux des écoles américaine, anglaise et française, ayant exploré les facteurs sociaux organisationnels et structuraux de la constitution des relations et des groupes. Nous avons trouvé des correspondances entre leurs conclusions et les modalités de relations et de capacités stratégiques observées dans les situations concrètes de travail en entreprise. Il devenait alors possible de parler d'un apprentissage des normes de comportement dans les relations de travail, en

montrant que ses processus pouvaient être liés aux conditions sociales d'accès au pouvoir dans les échanges en organisation; au même titre que les psychologues et psychologues sociaux se sont efforcés de théoriser l'apprentissage des aptitudes et de séquences de comportement en montrant qu'ils étaient liés à la variation expérimentale des stimuli dans les situations de laboratoire. Mais cette recherche sur les processus d'apparition des normes de relations, dans l'expérience contraignante et conflictuelle des rapports de travail, nous a progressivement orienté vers un autre type d'interrogation qui a longtemps été portée exclusivement par les analystes et les psychosociologues et qui concerne la signification inconsciente, pour les structures mentales du sujet, des expériences identificatoires et conflictuelles qu'il peut vivre dans ses relations affectives et cognitives. C'est ainsi que nous avons été conduit à proposer une nouvelle interprétation des conséquences collectives de l'organisation, en analysant les processus d'interdépendance entre l'expérience du pouvoir en entreprise et celle de l'identité personnelle des individus, confrontés aux modalités d'accès à la reconnaissance de soi dans le milieu social du travail.

La dernière partie de cette étude rejoint les catégories plus sociologiques des valeurs, idéologies et de la culture des groupes sociaux, en visant à démontrer la thèse que l'expérience des relations est si intense et durable dans les organisations contemporaines que leurs effets culturels ne se limitent pas aux seules normes de comportement dans les bureaux et les ateliers. Le schéma d'apprentissage culturel au travail que nous présentons dans le dernier chapitre permet de soutenir l'idée que des représentations collectives, des valeurs communes de l'action et des discours sur l'entreprise et le pouvoir peuvent être la conséquence culturelle de l'expérience quotidienne des relations de travail. Les rapports sociaux de classe et tout particulièrement leurs expressions syndicales doivent ainsi être réinterprétés par l'exploration des processus inconscients d'apprentissage culturel dans le travail, qui se sont probablement amplifiés avec la croissance récente des organisations industrielles ou administratives et l'extension des structures organisées à d'autres formes d'activité sociale éducatives et militantes.

Le plan de cet ouvrage traduit donc une évolution théorique et conceptuelle allant du schéma relativement classique du conditionnement et de la référence culturaliste au rapprochement des modèles de normes, ainsi dégagés avec d'une part des processus psychosociologiques, voire

psychanalytiques, en œuvre dans les relations et d'autre part des analyses sociologiques du pouvoir dans l'organisation.

Résultat d'une maturation progressive de recherche, ce cheminement traduit en outre à nos yeux une préoccupation permanente qui est, au-delà de l'étude nécessaire des systèmes, de redonner sa place à l'acteur social. Trop souvent limitée à la considération de conditionnements primaires ou à la reconstitution rapide d'intérêts économiques communs, l'étude d'un acteur social doit être celle de la compréhension de sa culture propre et des processus de sa genèse comme de son évolution dans les rapports sociaux. Or l'acteur social effectivement appréhendé à partir de positions collectives prévisibles dans une situation sociale commune à de nombreux individus n'est pas le fruit d'une génération spontanée. C'est dans le fonctionnement des relations interindividuelles, avec leurs contraintes, leurs conflits, leurs inégalités de pouvoir et leurs phénomènes d'identification que s'élabore la logique des conduites, des représentations et des sociabilités communes. L'étude des relations dans le contexte nécessaire du pouvoir, de l'affectif et des structures de groupe est ainsi le lieu commun d'une interdépendance entre diverses branches des sciences humaines pour comprendre en quoi, de nos jours, la culture peut fonder les forces sociales et collectives.

L'étude des rapports humains du travail a déjà provoqué tant de recherches empiriques et théoriques qu'elle demeure probablement l'un des secteurs où le rapprochement entre sciences humaines peut être le plus clairement démontré et le plus urgent à réaliser. C'était aussi notre ambition que de contribuer à cet effort théorique.

Cet ouvrage, qui a fait l'objet d'une soutenance de thèse d'Etat à l'Université Paris V René Descartes, est le résultat d'une longue recherche effectuée au Centre de sociologie des organisations, sous la direction de Michel Crozier que je remercie ici vivement pour l'attention, la patience, l'intérêt qu'il a manifestés pour mes travaux. Je dois également beaucoup aux autres chercheurs du CSO et tout particulièrement à Jean-Pierre Worms, Danièle Kergoat et Pierre Grémion. Je suis également reconnaissant à Henri Mendras, François Bourricaud et Jean-Daniel Reynaud de l'aide qu'ils ont bien voulu m'apporter à diverses phases de cette recherche.

Les enquêtes sur lesquelles reposent les résultats présentés dans cet ouvrage ont pu être réalisées grâce à la compréhension et l'aide de nombreuses institutions de recherche et d'entreprises. Je remercie très sincèrement le CNRS, la Fondation Royaumont, le Commissariat au Plan,

les services informatiques de l'EDF, le service PROFOR et la distribution EDF, la direction du matériel de la SNCF, les entreprises Gauthier, Alsacienne, Christofle, Merlin-Gérin, Le Phénix, etc., ainsi que tous les membres de leur personnel qui m'ont accueilli en période d'enquête.

Je suis enfin reconnaissant envers les collègues et collaborateurs qui m'ont aidé et soutenu aux divers étapes de cette étude: H. Mandelbaum, C. Blanquet, J. Vallet, Y. Paris, M.-J. Raguènes, B. Milecent et Odile Chenal.

Notes du chapitre

[1] Nous. Présenterons au premier chapitre les divers courants qui ont traversé cette époque de témoignages sur la condition ouvrière.

[2] Parmi les nombreux ouvrages américains de psychologie industrielle, celui de J. Tiffin et McCormick, *Psychologie industrielle*, Paris, Presses universitaires de France, 1967, traduction et adaptation française de R. Sainsaulieu, 639 p offre un panorama détaillé des travaux expérimentaux sur l'explication factorielle des comportements en entreprise.

[3] Dans le domaine de la sociologie industrielle, le très important *Traité de sociologie du travail*, ouvrage collectif dirigé par G. Friedmann et P. Naville, Paris, Armand Colin, 1961, tome I, 467 p., et tome II, 439 p., offre un panorama très complet des travaux français et américains sur le conditionnement des conduites individuelles et collectives par la situation de travail.

[4] Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964, 347 p.

[5] J.-D. Reynaud, in *Traité de sociologie du travail*, *op. cit.*, t. I, p. 74.

[6] Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1964, 400 p.

[7] Les circonstances de cette enquête auprès de plusieurs milliers de personnes dans plusieurs entreprises sont présentées en détail dans l'annexe.

Chapitre 1. Le conditionnement des rapports humains dans l'atelier

L'idée que des individus puissent être conditionnés jusque dans leurs habitudes mentales par les pressions diverses émanant des formes mêmes de l'organisation du travail n'était certes pas étrangère à ma décision d'effectuer une observation participante, mais d'autres motifs plus personnels y tenaient également une grande place. Telle que je peux la reconstituer dix années après, mon intention d'aller travailler en usine ressortait d'une double expérience familiale et universitaire et pouvait s'inscrire dans une compréhension de la façon dont les pensées, les sentiments et les actes des individus sont influencés par leur milieu social et professionnel. Issu de deux familles bourgeoises, l'une industrielle et l'autre d'architecte, j'avais progressivement découvert que les valeurs inculquées de la réussite individuelle par le courage, l'effort, l'honnêteté professionnelle, tout autant que celles de la beauté du métier et de l'œuvre personnelle pouvaient entrer en contradiction avec les conditions inégales de l'accès à l'école, au travail, et à la sécurité économique. Des études en droit et en psychologie sociale et industrielle, j'avais surtout retenu que la forme institutionnelle de l'entreprise et les conditions de travail qui y régnaient pouvaient, au-delà des revendications économiques, influencer en profondeur l'individu jusque dans ses façons de s'estimer, de se comprendre et d'arrêter son action face au présent et à l'avenir. Le travail parcellisé pouvait avoir un effet atrophiant pour le sujet, comme le soulignait Georges Friedmann, mais fallait-il pour autant y voir une fatalité inéluctable du progrès, telle que seul le secteur du loisir s'offrait comme un lieu de création et d'expression de soi pour l'individu ? Ne pouvait-on comprendre davantage les processus sociaux de la structuration mentale du sujet ainsi que ceux de la constitution dans le travail de formes collectives de la culture ?

L'étude du conditionnement culturel d'un sujet au cours de son expérience de travail, et par là très certainement aussi une réflexion sur les effets

culturels de mes propres origines bourgeoises, étaient donc les raisons profondes de mon travail en usine, beaucoup plus que l'observation particulière du monde ouvrier. Et c'est dans de telles dispositions personnelles et théoriques mélangées et encore assez confuses que je trouvais le moyen de me faire embaucher à quelques mois d'intervalles dans deux entreprises, l'une de petite mécanique où j'étais OS sur une chaîne de polissage, et l'autre d'alimentation où j'ai été d'abord manœuvre dans une chaîne de fours, et ensuite opérateur-conducteur spécialisé d'un grand four à biscuits dans une autre usine.

Je voudrais tenter de présenter dans ce chapitre les impressions dominantes de cette observation participante qui ont ensuite orienté toute la démarche de cette recherche.

L'extrême façonnement des individus jusque dans leur manière de penser, de se percevoir et de se comprendre, par l'effort répétitif exigé dans le travail parcellaire me paraît avoir été l'impression première et constamment ressentie tout au long de ces six mois d'usine. La monotonie des tâches et les difficultés d'échanges verbaux orientent la communication vers une sorte de projection affective imaginaire par manque de moyens pour mesurer la différence des opinions et connaissances inter-individuelles. Cette expérience perceptive plus lente et difficile à réaliser est en rapport étroit avec une troisième impression majeure qui est celle d'un fort sentiment de solidarité et de camaraderie qui vient colorer toute action collective. Et, cependant, les rapports quotidiens ne peuvent être ramenés ni à cette expérience de rapprochement affectif inter-personnel, ni à l'image d'une solidarité collective. Tout un jeu de sous-groupes d'intérêts et d'opinions divergentes selon l'âge, les positions professionnelles, l'ethnie et les personnalités, dessine la trame complexe d'une société, car chacun tend à défendre son autonomie d'action aussi bien envers les chefs qu'envers le groupe des pairs. L'approfondissement de ces quatre aspects des rapports humains de travail en atelier devrait permettre d'affiner la compréhension du processus de conditionnement des individus par le poids que la situation de travail exerce sur les échanges inter-personnels et collectifs.

Le poids de l'effort répétitif

Au polissage, qui est un grand atelier de cinquante personnes d'une usine

de fabrication de couverts de la banlieue parisienne, la production a récemment été organisée à la chaîne, et les vieux polisseurs de métier sont partis ou sont déqualifiés. Les travailleurs les plus expérimentés sont disposés le long d'un tapis qui achemine les pièces selon un rythme continu. Chacun devant sa meule doit polir une partie seulement de la fourchette ou de la cuillère, en évitant de se laisser déborder par la vitesse continue du tapis. Un peu plus loin, au milieu de l'atelier, une batterie de douze machines sert à la finition du polissage par montage de douze couverts à la fois ; les travailleurs étrangers ou les nouveaux arrivants y sont affectés car l'effort physique est épuisant pour suivre un rythme, soulever les porte-couverts, appuyer sur les pédales et agiter la « bécane » devant le rouleau.

Derrière le poli-machine se trouve un banc de retouches plus paisible sans rythme imposé, qui est surtout confié aux vieux polisseurs. Enfin, plus loin, des ouvriers âgés contrôlent les défauts dans une sorte de tunnel-isoloir fortement éclairé. A l'écart, les ouvriers d'entretien et d'outillage ainsi que des graveurs sur métaux travaillent à l'établi face à leur panoplie d'outils. L'ensemble de l'atelier est assez propre et peint en vert et jaune pâle avec des tuyaux multicolores pour signaler leur contenu. La soufflerie de l'aspirateur, le moteur du tapis des machines et les couverts sur les meules créent un fond assourdissant. Le bureau du contremaître est au centre de l'atelier sous les panneaux de rendement ; celui de l'ingénieur de fabrication dans un local vitré tout proche. A la porte se trouve l'horloge de pointage. Ça et là, des matériaux divers et caisses de rebuts sont vaguement cachés par des barrières de plastique jaune.

J'ai moi-même occupé la plupart des postes tout au long de la chaîne, sauf ceux du contrôle. L'impression centrale que je retirerai de ces postes est l'énorme implication de toute la personnalité, y compris les capacités de réfléchir, dans l'effort physique. Quoique à tout moment supportables, les gestes répétitifs pour appuyer le couvert sur la meule en restant debout, pour soulever, retourner et agiter les montages de couverts plusieurs fois par minute sont épuisants ; au bout de quelques heures, on a vraiment mal dans le dos ; il faut se tordre en avant pour trouver des positions d'accoudoirs. L'histoire de mes premières semaines de travail est non pas l'apprentissage progressif de performances physiques, mais bien plutôt l'accoutumance lente, entrecoupée de révolte, de l'effort sans cesse à refaire.

Dès ma première période d'essai au poli-machine, plusieurs voisins, de

grands Martiniquais, me disent d'aller doucement pour ne pas être trop fatigué après. A chaque nouveau poste, on me regarde m'appliquer à l'extrême pour tâcher de faire comme les autres, et « d'aller vite ». Le soir, le grand Noir me le fait encore remarquer au poste d'accroché et, un peu plus tard, un ouvrier algérien, qui me voyait fatigué de rester debout, me propose de prendre sa place assise.

Dans ma tête, c'est le freinage observé par les sociologues^[1] qui prend toute sa réalité, mais je n'avais pas compris jusqu'alors combien la défense de son intégrité physique en constituait un ressort important. Il est nécessaire « de ne pas trop forcer » autrement « quand est-ce que tu te reposeras », et il est vital de se reposer si on veut tenir jusqu'au soir, « il n'y a qu'à voir la figure des gens à 16 heures ».

Quelques jours plus tard, alors que j'ai du mal à suivre une cadence régulière, par manque de tour de main, et que, d'autre part, j'essaie de comprendre à quelle vitesse il faut aller pour ne pas s'épuiser et respecter les normes implicites du groupe, un Breton de trente ans, placide et tire-au-flanc, me dit : « Tu travailles trop vite, que faisais-tu avant ? » Et, comme pour vérifier ses soupçons, je me suis si bien appliqué au travail que l'ingénieur, le contremaître et le régleur viennent me regarder faire en surveillant discrètement le tableau de production de l'atelier ; on semble s'intéresser à mes efforts et j'ai l'impression aiguë de passer un double examen contradictoire : l'un pour les chefs, il faut que je travaille suffisamment bien pour ne pas être renvoyé ; l'autre pour les compagnons, il ne faut pas que je brise les cadences, car on se tuerait de fatigue.

En général il y a trop de rebuts, la chaîne ne rend pas ce qu'on en attendait, le contremaître est nerveux et le régleur hystérique : rien n'est jamais correct, les cuillères sont mal rangées, le montage mal fixé ou lancé trop fort, etc. Vers 15 heures, Yvon, ouvrier français d'environ quarante ans, voûté et le visage creusé, fonce et s'énerve quand je ne lui passe pas assez vite les montages, il paraît épuisé et pourtant ne contrôle plus sa dépense physique. Vers 17 heures, un Réunionnais qui dispose à toute vitesse ses cuillères dans l'appareil, attend d'un air excédé que j'aie terminé, je suis plus lent. L'Algérien ne serre pas assez ses montages, les cuillères se décrochent pour le suivant et c'est la dispute.

Le lendemain, Yvon continue de travailler comme un fou aux postes III et IV. Il a l'air crevé, mais il se balance à toute vitesse et secoue la bécane avec frénésie. Un autre montre son désaccord. Le régleur gueule en disant : « Si t'es pas content, t'as qu'à prendre sa place ». Comme peu

sont capables de bien faire IV, Yvon y a été 4 heures la veille et 2 heures le matin, plus une heure l'après-midi ; un Espagnol y est resté 2 heures, dont une à ma place. Autour de lui, on pense que Yvon est malade de la tête.

La fatigue s'accumule au long de la semaine. Il y a des matins où l'on n'arrive pas à se réveiller, ça fait des « loupés » et puis des disputes ou des remontrances du régleur. Les postes n'entraînent pas le même type de fatigue. Aux retouches et au polissage, le long du tapis, c'est la colonne vertébrale qui fait mal, et c'est l'ennui, l'esprit vide. Au poli-machine, l'effort est encore plus exigeant. En XI, il faut tourner l'appareil deux fois, polir sur les deux côtés et redonner un coup pour décrocher la cuillère, repivoter encore à droite d'un demi-tour et déposer l'appareil sur la table du suivant, continuer la rotation et reprendre l'appareil que présente le poste précédent sur la gauche, et recommencer. Le tout se fait presque dans un même élan à environ 100 montages à l'heure, soit 1 200 pièces. Ce poste est physiquement épuisant. On n'a pas le temps de penser à autre chose, ni même de regarder ailleurs. Au poste I qui fait la jonction entre le tapis et les poli-machine, il faut aller très vite, car on y accroche sur les appareils les pièces venant du tapis. Il faut accrocher, porter le montage en III, reprendre un appareil vide et compter le nombre de montages exécutés ; on est constamment tendu. Au poste V, il faut également manipuler beaucoup les montages, car on les passe à un autre poste à bout de bras derrière son dos. Tout cela est fatigant.

Un jour, c'est la frénésie collective au poli-machine sous le regard tranquille des autres, ceux du tapis, qui nous prennent pour des fous. Mais n'importe qui en serait arrivé à ce degré de mise en jeu totale du caractère ; aux limites de la fatigue, on ne se contrôle plus. C'est le soir, vers 17 heures, on nous a fait travailler à toute vitesse à 1 500 pièces à l'heure. On fonce comme des fous sans contrôler la qualité. Un Algérien semble freiner. Un jeune en colère pose le montage sur le tabouret entre Yvon et l'Algérien, au lieu d'attendre que ce dernier ait terminé, le jeune, furieux, jette le montage dans les pieds de l'Algérien. Il recommence un peu plus tard. Tous sont en colère. Je regarde et un Espagnol rit. Le régleur arrive et attrape l'Algérien. Yvon prend le montage resté par terre d'un air exaspéré, le fait n'importe comment, sans qu'il ait été touché par l'Algérien et le jette quasiment à la décroche. Autant dire que ça fera directement du rebut. Un peu plus tard, il m'en passe un autre avec tant de violence que je manque de le laisser tomber, mais c'est un autre qui jette le sien par terre avec fracas ! Yvon, le lendemain, est à nouveau pris par le rythme. On

existe seulement par le mouvement : si tous les gestes s'enchaînent exactement, il y a même une sorte de satisfaction, car on est complètement intégré au processus mécanique, et là, chacun a sa vraie place de simple élément humain. C'est presque reposant de n'être que le rythme. Quand il y a des ruptures de cadence, alors c'est l'autre qui vous fait mal car il faut sortir du mouvement où l'on s'était lové dans une sorte de stupeur anesthésiante.

Un petit Espagnol pris par la frénésie du rythme me dit constamment « plus vite, plus vite », alors que, cinq semaines avant, il me conseillait de ne pas me tuer. Yvon est à nouveau fou de cadence, il ne peut supporter une attente, il se lève et va piquer un montage en attente deux postes en amont, plutôt que de se reposer. Il me présente même certains montages, les retouches à l'envers pour que je ne me fatigue pas à les polir, je me trompe, me crois à l'envers, et lui réponds : « Y en a marre, tu me fais... » Il paraît étonné et interdit. Le soir au vestiaire, il me dit : « Qu'est-ce que tu avais à gueuler, c'était pas pour moi, c'était pour t'éviter du travail, moi je m'en fous que ça aille vite ou pas ». D'autres sont plus contrôlés et réussissent à paresser davantage. Mais aucun de ces vingt ouvriers que j'ai vus sur ces poli-machines (y compris moi-même) ne peut éviter d'être pris plusieurs fois par jour et par semaine dans cette frénésie du rythme qui apporte comme le sentiment d'avoir retrouvé sa vraie place dans l'univers des simples forces mécaniques.

Cette forte implication de toute la personnalité dans l'effort physique est difficile à analyser. Au-delà de ma propre accoutumance à la fatigue, il y avait ce phénomène, troublant pour tout le monde, d'une sorte d'état second, relativement supportable parce que l'engourdissement de l'esprit qu'il entraînait correspondait à une sorte d'intégration de toute la personnalité dans l'effort. Je pensais à l'état du montagnard qui s'abandonne au rythme de la marche lente et rendue pesante sous le sac, quand il s'élève des alpages aux pierriers pour atteindre le refuge où l'on dormira avant la course de glace ou de rochers.

Cette notion d'effort a toujours fait problème aux psychologues industriels qui auraient bien voulu pouvoir en mesurer l'importance pour l'isoler comme un facteur spécifique du travail. Les principales conclusions de psychologie montrent que l'effort met en jeu tout le système nerveux et qu'il n'est pas possible de l'analyser comme une simple mesure de fatigue portant sur des sécrétions de substances chimiques. Quand l'effort croît, en fonction de jugements subjectifs ayant un certain rapport avec la