Travail, guerre et relations sociales. La participation salariée à une entreprise : Technique de gestion, utopie et engagement de soi.

Dominique Efros

▶ **To cite this version:**

Dominique Efros. Travail, guerre et relations sociales. La participation salariée à une entreprise : Technique de gestion, utopie et engagement de soi.. Sociologie. Université de Paris-X, Nanterre, 2002. Français. NNT : . tel-01295467

HAL Id: tel-01295467
https://amu.hal.science/tel-01295467

Submitted on 31 Mar 2016

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

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

UNIVERSITE PARIS X – NANTERRE

TEM/LADYSS – CNRS

TRAVAIL, GUERRE ET RELATIONS SOCIALES

LA PARTICIPATION SALARIÉE À UNE ENTREPRISE :

ENTRE TECHNIQUE DE GESTION, UTOPIE ET ENGAGEMENT DE SOI

THESE

Pour l'obtention du grade de Docteur

Discipline : Sociologie

Présentée et soutenue publiquement par

Dominique EFROS

Le 1 Juillet 2002

Sous la direction de

Danièle LINHART

Membres du JURY

***Mateo ALALUF**, Professeur de sociologie, Université Libre de Bruxelles, Belgique*

***Danièle LINHART**, Directeur de recherches en sociologie, TEM-CNRS, Paris X-Nanterre*

***Pierre ROLLE**, Directeur de recherches en sociologie, LADYSS-CNRS, Paris X-Nanterre*

***Yves SCHWARTZ**, Professeur de philosophie, Université de Provence, Aix- en-Provence*

REMERCIEMENTS

A tous ceux qui ont suscité et soutenu cette délicate entreprise d'écriture,

Tout d'abord Pierre Rolle, qui m'a fait l'honneur d'accepter de diriger cette thèse voilà plus de six ans déjà et qui, contre vents et marées, a gardé confiance et m'a entraînée plus loin que je n'aurais pu l'imaginer ; Danièle Linhart ensuite, qui n'a pas hésité à reprendre la responsabilité de ce travail pour que nous puissions le finaliser et en débattre,

A tous mes amis et collègues du département d'ergologie, avec qui je travaille depuis plus de douze ans pour certains : Yves Schwartz, Daniel Faïta, Bernard Vuillon et Renato di Ruzza qui, après m'avoir sensibilisée à la recherche, m'ont soutenue financièrement ; Roger Cornu qui m'a fait bénéficier de son esprit critique, toujours prêt à discuter et à prêter un ouvrage ; Marcelle Duc, ma compère dans ce long parcours étudiant ; Nicole Fouilleul pour notre immersion périlleuse dans la sphère militaire ; Christiane Mirtillo pour ses mots de réconfort et ses encouragements constants dans cette épreuve,

Au colonel Biville, pour son soutien ; au lieutenant colonel Druart et au capitaine Michon pour leur accueil ; et enfin aux opérateurs et aux soldats, qui ont accepté que nous discutions de nos points de vue et fassions un bout de chemin ensemble dans l'univers contradictoire de la compréhension du travail.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

PARTIE 1 : ACTIVITÉ HUMAINE, TRAVAIL ET GUERRE 12

CHAPITRE 1 : LE TRAVAIL, ENTRE ANTHROPOLOGIE ET HISTOIRE 14

1. 1. NOMINALISME OU RÉALISME ? 14

1. 1. 1. Un concept daté 14

1. 1. 2. Un effort générique 16

1. 1. 3. Des modes de production et de consommation 19

1. 2. LA VALEUR DU TRAVAIL 23

1. 2. 1. Une valeur d'échange 23

1. 2. 1. 1. La fixation des salaires 24

1. 2. 1. 2. Contrat de travail et contrat commercial 27

1. 2. 2. Une valeur d'usage 31

1. 2. 3. Des jugements de valeur 33

1. 3. UNE ACTIVITÉ SOCIALE 37

1. 3. 1. Echange et production 38

1. 3. 2. Un "processus vital réel" 40

1. 3. 3. Des contradictions fondamentales 42

CHAPITRE 2 : L'APPROCHE DES RELATIONS DE TRAVAIL 45

2. 1. LA RELATION SALARIALE 45

2. 1. 1. Les lieux de travail 45

2. 1. 2. Les sujets du travail 50

2. 1. 3. Un entrelacs de relations sociales 56

2. 2. L'EXPÉRIENCE DU TRAVAIL 62

2. 2. 1. Les producteurs de science 63

2. 2. 2. Le point de vue de l'activité de travail 68

CHAPITRE 3 : LE TRAVAIL ET LA GUERRE 73

3. 1. CONFLITS ET CHANGEMENTS 73

3. 1. 1. L'institutionnalisation des conflits 73

3. 1. 2. Actualité des conflits du travail 77

3. 1. 3. Un concours de forces 81

3. 2. LA DISTINCTION ENTRE CIVIL ET MILITAIRE 83

3. 2. 1. Moyens de production et moyens de combat 83

3. 2. 2. Usages des connaissances disponibles 87
3. 2. 3. Gestion de populations et mobilisation des hommes 92
3. 2. 4. Entre un "état de soldat" et un statut de salarié 97
3. 3. CONFLIT ET PARTICIPATION 102

PARTIE 2 : DE L'UTOPIE AUX EXPÉRIMENTATIONS SOCIALES 107

CHAPITRE 4 : PARTICIPATION FINANCIÈRE ET RÉMUNÉRATION 112
4. 1. CONCEPTIONS DU TRAVAILLEUR ET FORMES DE RÉMUNÉRATION 112
4. 1. 1. Des ouvriers indépendants dans une affaire 113
4. 1. 2. Des ouvriers stimulés dans une organisation 118
4. 2. RAPPORTS D'ARGENT ET INTÉGRATION DES SALARIÉS 125
4. 2. 1. Des ouvriers protégés et éduqués 126
4. 2. 2. Des salariés intéressés aux résultats 131
4. 2. 3. Des salariés actionnaires, co-entrepreneurs 138
4. 3. PROJETS POLITIQUES ET PARTICIPATION 143
CHAPITRE 5 : PARTICIPATION À LA GESTION ET REPRÉSENTATION 146
5. 1. L'INSTAURATION MOUVEMENTÉE DE "RELATIONS RÉGULIÈRES" 150
5. 1. 1. Des faits qui ont précédé le vocabulaire 150
5. 1. 2. De la négociation distributive à la négociation intégrative 156
5. 1. 3. Du "donnant-donnant" au "sauve qui peut" ? 164
5. 2. LE SALARIÉ, CITOYEN D'UNE DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE 171
5. 2. 1. Réforme ou révolution ? 172
5. 2. 2. Cogestion et autogestion 177
5. 2. 3. Bureaucratie et "spontanéité sociale" 182
5. 2. 3. 1. La technicisation des relations sociales 182
5. 2. 3. 2. Réformes de l'entreprise 186
5. 2. 3. 3. De l'autoritaire au participatif 192
5. 3. PARTICIPATION ET DÉMOCRATIE 199
5. 3. 1. Une "rationalité gestionnaire" ? 200
5. 3. 2. Un mode de gouvernement ? 204
CHAPITRE 6 : EXPÉRIMENTATIONS DE LA PARTICIPATION DIRECTE 211
6. 1. LES COOPÉRATIVES DE PRODUCTION 212
6. 1. 1. Histoire et actualité 212
6. 1. 2. Problèmes et horizons 216
6. 2. LES ÉQUIPES AUTONOMES DE PRODUCTION 220
6. 2. 1. L'indépendance dans la grande industrie 221

6. 2. 1. 1. "L'équipe et le ballon" 223
6. 2. 1. 2. Une "OST rajeunie" 229
6. 2. 2. Bilans et horizons 235
6. 2. 2. 1. L'humanisation du travail 237
6. 2. 2. 2. La responsabilisation des salariés 243
6. 3. L'EXPRESSION DES SALARIÉS 250
6. 3. 1. Les groupes d'expression directe 251
6. 3. 2. Les groupes d'échange de points de vue 258
6. 3. 3. Les moments réglementaires de la participation 262
6. 4. RELATIONS DE PARTICIPATION ET UTOPIE 268
6. 4. 1. Un objet difficilement négociable 268
6. 4. 2. Une sollicitation potentiellement dangereuse 271
6. 4. 3. Technique de gestion et/ou utopie ? 275

PARTIE 3 : L'EXPÉRIENCE DE LA PARTICIPATION EN ACTES 283

CHAPITRE 7 : SITUATIONS, MISSIONS ET PROCÉDURES 292
7. 1. CHIMIE LOURDE ET CONDUITE D'UN PROCESS 294
7. 1. 1. Produire en qualité dans une usine centenaire 295
7. 1. 2. Intervention humaine et automatismes 298
7. 1. 2. 1. Action sur des réactions et moyens de travail 298
7. 1. 2. 2. Hiérarchisation des fonctions et formes de prescriptions 301
7. 1. 3. Une incessante redéfinition des "métiers" 306
7. 1. 3. 1. "Augmenter les niveaux de qualification reconnue" 306
7. 1. 3. 2. "Libérer les niveaux de qualification sous-utilisés" 308
7. 2. DIPLOMATIE INTERNATIONALE ET OPÉRATION MILITAIRE 312
7. 2. 1. Une zone "grise", entre guerre et paix 313
7. 2. 2. Bataillon modulaire et mission évolutive 317
7. 2. 2. 1. Une capacité opérationnelle inexpérimentée 318
7. 2. 2. 2. Un "mandat de nomades" 321
7. 2. 3. Le formatage de l'outil humain 326
7. 2. 3. 1. Des actes standardisés 326
7. 2. 3. 2. Des méthodes de prise de décision 329
7. 2. 3. 3. Des règles de comportement 332
7. 2. 4. Conditions de vie au cours de l'opération 335
7. 2. 4. 1. Entre sacs de terre et baraques de chantier 336
7. 2. 4. 2. Atteintes à l'intégrité physique et morale 339

CHAPITRE 8 : DES ENGAGEMENTS DANS L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL **343**
8. 1. PARTICIPATIONS ET TRAVAIL COLLECTIF 345
8. 1. 1. Le cœur d'un réseau 346
8. 1. 1. 1. L'autre qu'on devine 346
8. 1. 1. 2. La masse des autres 351
8. 1. 2. Le maillon d'une chaîne 354
8. 1. 2. 1. Des glissements entre fonctions et grades 355
8. 1. 2. 2. Les ordres en cascade et les contre-ordres 358
8. 2. PARTICIPATIONS ET AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL 364
8. 2. 1. "Avoir le vécu de l'atelier" 365
8. 2. 1. 1. La complémentarité entre conduite manuelle et automatique 365
8. 2. 1. 2. Les conflits de priorité entre objectifs 368
8. 2. 2. "Prendre des libertés" ou désobéir ? 371
8. 2. 2. 1. Actes, procédures et consignes à l'épreuve du réel 371
8. 2. 2. 2. L'esprit et la lettre de la mission 375
8. 3. DES PARTICIPATIONS IMPRÉVISIBLES 382
8. 3. 1. "Ils ne savent pas ce qu'on fait !" 383
8. 3. 2. "On ne savait pas trop ce qu'on allait trouver" 391

CONCLUSION **401**

BIBLIOGRAPHIE **411**

ANNEXES **426**
ANNEXE 1 : SOUVENIRS DE L'UNITÉ AUTONOME DE PRODUCTION 426
ANNEXE 2 : EXTRAITS DU BILAN SOCIAL ALUMINIUM PÉCHINEY DE 1992 433
ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIEN SUR LE THÈME DE LA CRÉATIVITÉ 438

INTRODUCTION

Cette réflexion a pour origine un certain agacement face à l'assertion selon laquelle l'autonomie dans le travail augmente, avec pour postulat implicite : puisque les salariés sont plus autonomes, ils doivent avoir plus de possibilités pour développer leurs capacités, et donc ils doivent être plus épanouis et plus productifs. Cette façon hâtive de penser que bonheur humain et ratios de rentabilité économiques sont naturellement, et spontanément, conciliables constitue le point de départ critique de ce travail.

L'idée d'autonomie nous a amenée à nous intéresser à ce qu'on appelle les groupes autonomes, et nous avons découvert que les premières expérimentations, explicitement désignées comme telles, étaient beaucoup moins récentes que nous le pensions, puisqu'elles datent des années 1930, 1940. A cette époque, l'organisation du travail par "équipes autonomes" est présentée comme le moyen propre à restaurer "la liberté" ouvrière dans la "grande industrie" ; par la suite, les discours présenteront cette "nouvelle forme d'organisation du travail" comme une tentative de dépassement du taylorisme, comme une alternative à une organisation du travail "bureaucratique".

Des groupes semi-autonomes au "management participatif", le pas a été vite franchi. Le terme de "participation" est presque systématiquement associé à celui d'autonomie, étudier la participation semble donc plus judicieux, car a priori plus englobant. Mais la participation a fait l'objet de tant de débats depuis les années 1970 qu'on a le sentiment que tout a été dit, d'ailleurs, le recul semblerait montrer que "le management participatif" répond plus à des "modes managériales" éphémères, qu'il ne change réellement les situations. A ceci, on peut encore ajouter que c'est là un thème de réflexion quelque peu connoté politiquement, dans les années 1960, le général de Gaulle ne voulait-il pas déjà promouvoir "la participation aux bénéfices" ?

Si par contre, on prend un autre point de départ, le travail, puisqu'il s'agit de "participation dans le travail", le champ d'étude possible s'élargit considérablement ; la participation renvoie de façon plus générale à une problématique en termes de relations entre employeurs et employés, de prescription et de réalisation d'une activité de travail, de "rapports sociaux" et de salariat. Ce qu'on met sous le terme de "participation", dans l'abondante littérature qui en traite directement ou qui l'aborde indirectement, apparaît alors plus ambigu, flou, multiple et complexe à la fois. Que signifie, de façon générale, participer à un procès de production ? Comment cela se manifeste-t-il ? De quelles façons a-t-on sollicité la "participation" des salariés à travers le temps ? Est-ce que cela a contribué à aplanir les différends ? Qu'est-ce que ça change dans la relation au travail ? Est-ce que le travail en lui-même n'est pas à l'origine de la participation ? Et finalement en quoi cela peut influer sur la situation des salariés ?

Cet ensemble de questions nous a amenée à adopter une démarche particulière pour un travail de thèse. Plutôt que procéder par démonstration et exposition pour défendre une thèse, nous avons choisi de présenter une démarche d'investigation, d'exploration, plus en accord avec nos convictions théoriques et méthodologiques.

Si la participation semble bien renvoyer à des questions au cœur des relations sociales établies par le travail, les nombreux débats, la diversité des points de vue en présence, interdisent toute simplification, toute unilatéralité. On ne peut enfermer la pensée avant même de l'avoir déroulée, trancher a priori pour une interprétation plutôt qu'une autre, parler du travail salarié sans réfléchir à son impact sur les vies individuelles et collectives, imaginer ce que représente la participation pour les salariés sans connaître les façons dont on cherche à les solliciter et ce qu'ils en pensent. Autrement dit, si on ne formule pas une thèse à proprement parler, on recueillera par contre des hypothèses et on fera des conclusions partielles, au fur et à mesure de l'avancée de notre connaissance des diverses significations attribuées à la notion de participation, on pourra ainsi, peu à peu, mieux connaître le travail salarié et voir en quoi cette étude de la participation nous renseigne sur les transformations actuelles du salariat.

Cependant, il est une idée générale qui a orienté la conduite de ces questionnements, au moins dans leur grande ligne, et qui est la suivante. La participation, telle qu'elle apparaît dans les discours managériaux est à la fois une recherche de relations consensuelles et un révélateur de relations conflictuelles, partant de là on ne peut présager de la portée et de la pérennisation des techniques et méthodologies qui s'en réclament ; la nature, la forme, l'intensité de cette participation ne peuvent être jouées d'avance. La participation salariée à une entreprise sera toujours variable, car fondamentalement elle véhicule les nombreux enjeux et contradictions du travail salarié ; elle restera aussi en partie imprévisible car le travail en lui-même et plus largement la vie sociale sont énigmatiques.

Pour conduire l'exploration proposée, nous avons donc défini a priori trois axes de développement méthodique de la réflexion, à partir des discours et pratiques faisant explicitement on indirectement référence à la "participation" ou aux relations sociales, qu'il s'agisse de sources patronale, syndicale, universitaire, étatique ou qu'il s'agisse de paroles de salariés.

Un premier axe historique doit permettre de donner du relief à l'apparition, la disparition, ou encore la transformation des pratiques relevant officiellement de la participation afin d'en donner un aperçu général. Ces pratiques peuvent être regroupées et classées en trois types : le partage des bénéfices et des risques financiers soit la participation aux bénéfices ; la présence aux conseils dirigeants d'une entreprise, la représentation du personnel et la participation à la gestion de l'entreprise ; le volontariat pour travailler selon diverses formules de groupes, soit la participation à l'organisation et à

la réalisation d'un travail. Ce premier axe d'investigation nous amènera à faire des incursions dans la littérature sur le travail au XIX^{e} et au XX^{e} siècle.

Un second axe, plus analytique, consistera à considérer ces types de participation chacun en soi, du point de vue des arguments utilisés par leurs apologistes ou leurs détracteurs, mais aussi du point de vue des méthodologies utilisées quand nous pourrons le faire et que cela sera utile à notre propos ; le calcul des primes d'intéressement par exemple n'est pas de notre ressort, par contre le nombre de salariés concernés peut apporter des précisions sur sa diffusion plus ou moins rapide. Chaque forme sera donc considérée comme une expérimentation sociale de rapports sociaux, expérimentations dont nous tenterons d'expliquer le développement, les essais et erreurs, la généralisation ou la disparition.

Contrairement aux deux premiers axes, le troisième axe, plus synchronique, ne consiste pas à se faire une idée d'un phénomène par recoupement d'informations documentaires, il servira plus précisément à s'interroger sur les rapports entre réalisation d'un travail et "participation", à partir d'un examen rétrospectif de deux types de situations de travail concrètes. Les premières relèvent d'un secteur d'activité considéré comme lieu par excellence d'exercice d'une certaine autonomie, les industries de process ; les secondes inversement sont réputées pour être fortement contraintes, puisqu'il s'agit de situations de travail militaire.

L'objectif poursuivi à travers le développement de ces trois axes est donc d'arriver à présenter un panorama suffisamment précis des pratiques liées d'une manière ou d'une autre à ce qu'on appelle "participation", afin de pouvoir discuter chemin faisant des conceptions sous-jacentes aux différentes façons de définir la participation, le travail et la transformation des relations sociales. Cette investigation tentera donc de répondre à de multiples questions. Le développement de ces différentes formes de participation, et notamment le "management participatif" traduisent-ils, comme cela est souvent présenté, un "effondrement de la conception militaire et bureaucratique du travail" ? N'y a-t-il aucune autonomie dans une organisation du travail "bureaucratique ? La participation est-elle une réponse aux aspirations profondes des salariés ou une technique de gestion managériale de la force de travail ? Quelles formes prend l'incitation à l'effort personnel dans la réalisation d'un travail collectif ? Quels usages de la force de travail social cela traduit-il ? En quoi ce qu'on appelle "démocratie industrielle" est-il lié à la participation ?

Plus concrètement, ce travail se décomposera en trois parties qui marqueront progressivement l'avancée de l'investigation proposée.

Nous avons dit que nous prenions le travail pour point de départ la réflexion, mais encore faut-il savoir de quoi on parle, car les façons d'appréhender le travail et les concepts pour le décrire et l'analyser sont multiples. Les débats sur la "fin du travail" n'ont-ils pas occupé le devant de la scène très

récemment ? L'objet de cette première partie sera donc de préciser notre propre définition du travail et de voir comment, à partir de quels outils conceptuels, il est possible de l'analyser : il faudra donc déjà apporter des réponses à de multiples questions. Le travail a-t-il toujours existé ? Comment est-il reconnu dans la société ? Comment est-il évalué ? Qui fait partie des "travailleurs" ? Les "prolétaires" ont-ils disparu ? Est-ce que l'expérience précède la connaissance en ce domaine ? Peut-on considérer que les militaires travaillent ? La réflexion sur l'organisation et la réalisation d'opérations de guerre peut-elle être utile à la compréhension du travail ? Et inversement ?

Ce sera là l'occasion de préciser nos propres postulats et notre façon d'approcher le travail. Mais ce sera aussi le moment où nous pointerons l'importance des conflits dans le cadre de notre problématique : non seulement les conflits font partie des relations de travail de façon essentielle, même s'ils sont niés ou n'apparaissent pas sous une forme repérable, telle que la grève, mais en plus, on ne peut traiter notre problématique en associant la participation à des relations idylliques, on peut tout à fait participer à quelque chose de façon conflictuelle. Nous poserons donc ici nos premiers jalons sur la façon de connaître ce qu'on appelle "participation dans le travail".

Dans une deuxième partie, nous ferons une exploration des chemins de la participation, des divers domaines dans lesquels elle a fait, et fait toujours, l'objet d'un discours. L'objectif sera de voir de quelles façons des pratiques, faisant explicitement référence à la participation, ont été imaginées, argumentées et développées au fil du temps. On distinguera ainsi trois champs des relations de travail concernés par ces interrogations.

Tout d'abord la participation financière des salariés à une entreprise nous conduira à faire une rapide rétrospective sur les formes de rémunération ; cela nous permettra de mieux comprendre comment la participation aux bénéfices, l'intéressement aux résultats ou encore l'actionnariat, s'articulent aux revenus directs du travail et comment les salariés en font ou peuvent en faire usage.

Puis nous examinerons la participation des salariés à la gestion de l'entreprise et du travail par le moyen des systèmes de représentation de leurs intérêts, qu'il s'agisse des délégués du personnel ou des représentants syndicaux. Comment ont émergé ces institutions ? Quels types de décisions sont-elles habilitées à prendre ? De quelle façon les conflits et leurs modes de résolution ont-ils évolué dans le temps ? Cette question de la représentation est directement reliée dans les dicours aux rapports entre droits du citoyen et droit des salariés, notamment à travers l'expression emblématique de "démocratie industrielle" et les interrogations sur le partage du pouvoir de décision. On verra que l'idée de démocratie industrielle a largement débordé les questions de représentation pour englober les relations directes entre direction et personnel, pour donner la parole aux "salariés de base". Georges Friedmann ne disait-il pas, en 1959, devant une assemblée de chefs du personnel : "*Il faut que la fonction de décision soit centralisée mais non pas nécessairement la fonction de discussion. Cela pourrait*

permettre aux gens de participer davantage." Leur permettre de parler, mais aussi leur donner une certaine "autonomie dans le travail" afin qu'ils retrouvent une certaine dignité humaine, au-delà de relations hiérarchiques assujétissantes ; finalement, l'organisation du travail, l'amélioration des procédés et la connaissance opérationnelle des processus de production les concernent aussi directement.

Afin d'ancrer ces diverses modalités de la participation dans la réalité des rapports sociaux, nous nous arrêterons plus particulièrement sur trois d'entre elles : les coopératives de production, les groupes semi-autonomes et les groupes d'expression directe. Il s'agira d'approcher de plus près les processus d'institutionnalisation de la participation à partir des expérimentations qui en ont été faites et des conclusions qui en ont été tirées. Nous verrons qu'elles ne sont jamais unanimes et que la mise en œuvre de ce type de dispositions révèle des difficultés et des contradictions, des tendances et des contre-tendances. On constatera donc que ce qu'on met sous le terme de "participation" est loin d'être homogène, que la participation est tout à la fois requise et rejetée, souhaitée et crainte, organisée et pourchassée.

Partant du constat que la "participation" ne coïncide pas avec les cadres institutionnels dans lesquels on tente de la contenir ou de la solliciter, cela nous conduira à nous tourner, dans une troisième partie, vers l'idée qu'il existe des formes de participation plus insondables, non plus requises par des dispositifs légaux ou managériaux, mais par les conditions concrètes de travail, par les nécessités de la vie. Toute activité humaine ne suppose-t-elle pas un certain engagement de soi manifestant cette "participation en actes" ? Mais comment peut-il se produire ? Dans quelles conditions ? Dans quelles formes de relations sociales ?

C'est donc à partir de l'analyse de deux types de situations de travail que nous tenterons alors de répondre à ces nouvelles questions. En nous préservant d'une comparaison terme à terme entre la situation d'opérateur et la situation de soldat, nous ne nous priverons cependant pas de pointer quelques tendances similaires. Ce passage par l'analyse de situations concrètes n'a pas pour objectif d'apporter des preuves, puisque les deux parties précédentes nous conduiront à la certitude que la participation est un objet flou, difficile à saisir ; l'analyse de ces situations est donc conçue comme une poursuite de notre démarche exploratoire, comme une autre façon d'aborder les questions de la "participation", comme une mise à l'épreuve de quelques concepts tels que celui de travail collectif ou celui d'autonomie.

On l'aura compris, ce travail ne propose donc pas un regard ciblé, aiguisé et précis sur une question sociologique particulière, le projet qui l'anime est plus hésitant et plus globalisant à la fois. Il concerne une réflexion sur l'actualité de la sociologie du travail et sur la nécessité de connaître le travail tel qu'il existe et non tel qu'on croit qu'il existe. C'est pourquoi, nous ne chercherons pas véritablement à construire une théorie de la participation, mais plus modestement, à utiliser cette investigation pour essayer de mieux comprendre le travail.

PARTIE 1 : ACTIVITÉ HUMAINE, TRAVAIL ET GUERRE

Les débats actuels sur la fin du travail, ou sur la perte de sa centralité dans la vie sociale, témoignent moins de sa disparition future que des difficultés conceptuelles auxquelles se heurte toute recherche en sciences sociales portant sur le travail dans la société française contemporaine. Qu'est-ce que le travail ? Comment l'appréhender d'un point de vue sociologique ? Quelles catégories de pensée choisir pour le décrire ? Quelle construction théorique utiliser et pourquoi ? Autant de questions incontournables lorsqu'il s'agit de réfléchir aux transformations de la société et de la vie sociale des individus auxquelles contribuent les modalités du travail.

Notre premier objectif sera donc de dresser l'esquisse d'un tableau représentant le paysage conceptuel dans lequel nous allons nous mouvoir, mettant en valeur la façon dont nous questionnerons le travail à travers la notion de "participation". Cela nous conduira à reprendre des schémas explicatifs et questionnements qui pourront paraître dépassés à certains, mais que nous considérons comme indispensables à l'analyse sociologique du travail. En tant que science sociale, cette dernière est relativement récente et dispose à la fois de beaucoup de matériaux et de peu de théories explicatives ; de plus l'objet de sa réflexion, le "travail", ne cesse de se transformer, créant de nouvelles difficultés conceptuelles qui ne peuvent être résolues par la prise en compte d'un très court terme dans l'analyse. Comme le rappelle si bien Lucie Tanguy à l'occasion des quarante ans de la revue *Sociologie du travail*, l'exigence scientifique est double en ce qui concerne la sociologie : exigence "*de cumulativité sur la connaissance de la stratification des sociétés modernes*" et exigence "*d'investigation des changements majeurs en cours*".

Nous commencerons par nous interroger sur la possibilité de fixer une origine à la notion de travail, ce qui reviendra à se demander : peut-on concevoir une réalité sans nom ? Cela nous permettra de préciser le cadre temporel et l'objet de notre propre recherche : le travail sous ses formes salariées. Et pourtant la question ne sera pas résolue pour autant car comment définir le travail salarié ? Qu'est-ce que le salaire ? Peut-on définir le salarié par opposition au travailleur indépendant ?

Ceci nous conduira dans un deuxième temps, à préciser pourquoi l'étude du travail et de l'emploi de la force de travail nous paraissent fondamentales pour comprendre les transformations de la société salariale. Dans cette optique, nous ferons alors un petit tour d'horizon des outils conceptuels disponibles pour décrire les lieux et les sujets du travail. Nous verrons que le travail en tant qu'action

réciproque des hommes entre eux doit être analysé par l'étude des relations sociales ; mais ces relations sont multiples et repérables à différents niveaux de la réalité sociale, des situations locales aux structures sociales. Le plus difficile sera probablement d'opérer un va-et-vient entre ces différents niveaux, et pourtant, ce mouvement entre "micro" et "macro" est la condition même de toute production de connaissances sur le travail humain.

A ce point de la réflexion, il deviendra nécessaire de montrer en quoi notre intérêt pour ce qu'on appelle "la participation" peut être utile à la compréhension des transformations du salariat. Réfléchir à la "participation", qu'on assimile de façon assez spontanée à la coopération, suppose de se pencher sur son double, le conflit, autrement dit sur ce qu'on appelle "la dialectique des conflits". Nous tenterons de montrer, après avoir fait une rapide incursion dans les théories de l'institutionnalisation des conflits, en quoi le conflit est central pour notre propos, non parce que nous avons pu analyser l'activité de travail d'unités combattantes, mais par le fait qu'il est constitutif des relations sociales et donc a priori de la participation.

Pour boucler cette réflexion initiale sur le travail, nous nous demanderons en quoi il peut exister des "circulations" entre sphère des activités de travail civiles et sphère des activités militaires. Nous prendrons d'ailleurs exemple sur un penseur militaire pour esquisser la façon dont il est envisageable de s'interroger sur la "participation".

Chapitre 1 : Le travail, entre anthropologie et histoire

1. 1. Nominalisme ou réalisme ?

1. 1. 1. Un concept daté

Dans les années 1980, des chercheurs réunis autour de Maurice Godelier ont cherché explicitement à sortir la réflexion anthropologique sur ce que nous appelons "travail" de l'état de subordination dans lequel elle se trouvait vis-à-vis des problématiques de l'économie politique [1]. Il s'agissait de ne plus considérer le travail comme une "*fraction d'activité humaine qui confère une valeur d'usage ou d'échange aux choses naturelles*" ; autrement dit, la grille de lecture en termes de "valeur-travail" devait être mise de côté. Pour conduire ce projet, le concept de travail a donc été remis en chantier à travers l'étude comparative de ses représentations dans diverses sociétés, époques ou lieux [2]. Les recherches devaient explorer les "représentations du travail", cette démarche présentant l'avantage de ne pas bloquer sur une définition a priori du travail puisqu'elle devait découler de ce qu'en disaient ou écrivaient les populations étudiées.

Ces études ont fait ressortir trois cas de figure. Dans nombre de sociétés tribales d'Amazonie ou d'Océanie, la notion de travail n'a purement et simplement aucun équivalent, la langue ne comporte aucun mot qui distinguerait les "activités productives" des autres activités humaines. Dans une deuxième série de cas, la notion de travail en général se trouvait éclatée entre différents termes ; en Grèce Ancienne par exemple, il existait trois mots pour signifier une "activité pénible" (*ponos*), une "tâche" en référence à l'agriculture ou la guerre (*ergon*) ou encore une "connaissance technique spéciale" dans un sens proche de celui de "métier" (*technê*). Enfin, dans le troisième cas de figure, le terme de "travail" était utilisé mais le sens de la notion était décalé, soit par débordement hors du champ de la production pour englober par exemple l'activité des chamanes de langue aztèque au Mexique, soit par rétrécissement des activités considérées comme "travail", comme le témoignaient par exemple les entretiens effectués auprès de paysans portugais en 1978 et qui considéraient que les cols blancs ou les instituteurs ne travaillaient pas. Nous avons nous-mêmes été confrontée à cette question à propos de l'activité militaire mais nous aurons l'occasion d'y revenir ultérieurement.

Cette démarche de recueil de représentations a permis de confirmer l'invalidation de certaines idées courantes dans la pensée occidentale, comme par exemple, le fait que les sociétés tribales

[1] M-N. Chamoux, « Sociétés avec ou sans concept de travail », *Sociologie du travail*, n° hors série, 1994, pp. 52-72.
[2] Dans les années 1950, les travaux de J-P. Vernant sur le travail en Grèce Ancienne avaient ouvert une voie vers ce type de démarche, notamment à la suite du premier colloque sur le concept de travail dont les débats figureront dans le *Journal de Psychologie* en 1948.

n'étaient pas caractérisées par des logiques de survie immédiate pour éviter la famine mais qu'elles étaient des "sociétés d'abondance" selon l'expression de Marshall Salhins. Ainsi, dans la société des Yanomani, le "travail" occupe deux à trois jours par semaine, il est effectué sur un rythme lent et interrompu de pauses et de bavardages, l'intensité de l'effort est variable, toujours compensée par du repos et, fait notable, seul le chef produit au-delà de ses besoins, son statut l'obligeant à prodiguer avec générosité des dons [3].

Finalement ces anthropologues constataient a posteriori la non universalité du concept de "travail" et concluaient que c'était une notion "ethnocentrique", rejoignant en cela la réflexion de nombreux sociologues qui fixent son origine au XVII^{e} siècle européen et considèrent que c'est la Révolution française qui a largement contribué à le constituer comme "valeur sociale positive", valeur éthique et finalement à la fois valeur économique et impératif moral.

La Révolution française, révélatrice des tensions et contradictions de l'organisation sociale en "ordres", consacrera la liberté d'entreprendre et la liberté du travail comprise comme liberté d'accès au travail, notamment à travers la loi Le Chapelier et la loi d'Allarde. C'est à cette époque que la corrélation est faite entre travail, civilisation et progrès ; le travail devient affaire de société, nécessité économique et sociale, remède à l'oisiveté et norme sociale, source de dignité humaine et condition d'accès à la citoyenneté : il faut avoir un domicile fixe et un revenu certain pour être un citoyen digne de ce nom. C'est bien dans cette optique que les révolutionnaires rétabliront, en 1801, le système du livret ouvrier, sorte de passeport indispensable pour ne pas être considéré comme un mendiant quand on ne possède pour unique "bien" qu'une capacité de travail [4]. Car non seulement le travail est créateur de richesses mais en plus il est lui-même une richesse en soi à faire valoir auprès des propriétaires des moyens de production, il devient une marchandise et acquiert une valeur, indépendamment de l'individu qui l'accomplit, tout en conférant à cet individu certaines contreparties.

Le nouveau régime de travail ou "régime du travail-marchandise" se développera à travers des rapports contractuels, des relations d'échange marchand, en accord avec la pensée "atomiste-individualiste" du XVIII^{e} siècle [5]. Comme le montre Pierre Tripier, la conception libérale pose la liberté individuelle comme principe premier, constitutif de la société conçue comme agrégat des caractéristiques que possèdent ses "atomes", c'est-à-dire les individus. Ces individus sont libres, égaux, indépendants et leur entrée dans la société est un choix qu'ils font pour bénéficier en retour de

[3] J. Lizot, « Economie primitive et subsistance », *Libre*, n° 4, cité dans O.C.L., *Pour en finir avec le travail salarié*, Editions Acratie, 1997, 211 pages.
[4] Sur ce lien entre travail et citoyenneté, on peut consulter l'introduction de Madeleine Rébérioux au colloque du PIRTTEM qui s'est tenu à Lyon en novembre 1992 ou bien encore la contribution de Henri Eckert aux II^{e} Rencontres APST-APRIT, à l'Université de Provence en juin 1997.
[5] P. Tripier, *Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies et interactions*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1991, pp. 41-51

la jouissance sereine des propriétés qu'ils auront acquises par leur travail. L'univers est alors conçu comme un monde ouvert, indéfini et infini, en congruence avec le changement de perspective apporté par Galilée dans le domaine de la physique, et pour que ce tout se développe, il faut que les atomes qui le constituent puissent préserver leur intégrité, c'est-à-dire que l'individu reste libre de disposer de lui-même pour pouvoir exercer sa raison et découvrir les "lois naturelles" de sa propre préservation, les intérêts particuliers ne pouvant qu'alimenter l'intérêt général. C'est donc par le travail, l'exercice de la raison et l'égalité devant la loi que les individus conserveront leur intégrité. Concrètement, puisque certains ne sont pas encore propriétaires de biens, ils doivent au moins pouvoir louer leurs capacités de travail quand ils le souhaitent, par la signature d'accords commerciaux fixant les engagements réciproques entre celui qui vend du travail et celui qui l'achète pour le conjuguer avec les moyens de production dont il dispose. Le prix du travail, tout comme celui des biens, résultera de l'agrégation des conduites individuelles, de la saine concurrence entre hommes libres qui conduira à l'équilibre des intérêts particuliers.

Nous allons revenir plus amplement sur la question du salaire, mais auparavant concluons sur ce premier point. On peut effectivement considérer que le concept de travail "*tel que nous l'entendons aujourd'hui*" est une invention du XVIII^{e} siècle dans la mesure où il n'a pas toujours existé comme "*rapport social dominant*" [6]. Ce n'est qu'à partir du moment où il est pensé comme source d'enrichissement, au même titre que la rente, qu'il devient "travail" proprement dit, distingué des autres activités sociales pour constituer une sphère d'activités relativement autonome, avec ses règles, procédures et objectifs spécifiques. Le concept de travail est donc lié, essentiellement, à l'apparition de l'activité de travail salariée qui correspond à la période de développement du capitalisme.

Mais alors de quoi parle-t-on lorsqu'on rappelle le fait que dans certaines sociétés, "*l'activité touchant à la production de biens matériels ou à la subsistance*" n'était centrale ni par le temps qu'elle occupait, ni par le statut qu'elle octroyait dans la communauté [7] ?

1. 1. 2. Un effort générique

Si l'on suit Georges Gurvitch à travers l'examen qu'il fait des théories qui ont fondé la sociologie, on peut se rendre compte qu'à l'exception notable de Herbert Spencer tous, aussi bien

[6] M. Freyssenet, « Historicité et centralité du travail », dans *La crise du travail*, PUF, Collection Actuel Marx, 1995 a, pp. 227-244.

[7] Expression utilisée par Marie-Noêlle Chamoux dans l'article cité ci-dessus pour évoquer la définition implicite du travail que l'on trouve dans de nombreux travaux d'anthropologie sociale et culturelle, et qu'elle qualifie d' "évidence du sens commun" plutôt que de construction théorique.

Saint-Simon que Proudhon, Marx, Comte ou Le Play, ont accordé un rôle central aux activités de production matérielles et spirituelles dans l'évolution de la société [8].

Pour Saint-Simon, "*c'est dans l'industrie que résident en dernière analyse toutes les forces réelles de la société*". Il oppose la classe des oisifs à la classe des producteurs, la première étant composée des militaires, des légistes et métaphysiciens ainsi que des bourgeois rentiers, tandis que la seconde englobe indifféremment patrons-industriels, commerçants, cultivateurs et ouvriers. Pour lui, un système philosophique précède toujours la mise en place d'un régime social qui n'en est que l'application. Il interprète son époque comme une phase de transition entre régime gouvernemental, féodal ou militaire (conquête, esclavage, servage, agriculture) et régime administratif, industriel ou pacifique ; au premier correspond une pensée théologique tandis qu'au second correspond la connaissance technique, les sciences positives. L'une des idées majeures qu'il prônera donc avec ferveur est l'avènement des producteurs aux rênes du gouvernement de la société.

Proudhon commentera cet aspect des idées saint-simoniennes pour argumenter sur la nécessaire disparition de toute forme de gouvernement de la société. Si d'une part la philosophie succède à la foi et permet de remplacer "*l'ancienne notion de gouvernement*" par celle de contrat, et si d'autre part, le régime féodal ayant été aboli par une révolution, la société ressent le besoin d'harmoniser ses puissances économiques pour se développer, alors le gouvernement se détruira progressivement dans l'application de l'idée [9]. Le fait que Saint-Simon parle de "gouvernement" industriel ou administratif, n'est pour Proudhon qu'une analogie avec le "vieux style" qui ne pouvait tromper que "les profanes". C'est l'idée même de contrat, par voie juridique, qui est au centre de l'évolution et doit conduire à la négation du gouvernement car, fondamentalement, "*le producteur est la négation du gouvernant*", "*l'organisation est incompatible avec l'autorité*".

Gurvitch nous précise également que dans la conception proudhonienne du monde, le travail est une manifestation de l' "effort collectif volontaire", il est essentiel pour éviter régression et décadence de la société et de l'homme ; autrement dit la lutte, l'effort, la création collective sont indispensables aux idées et à la raison pour éviter qu'elles ne dégénèrent en perdant tout contact à la réalité sociale. Le travail est donc la cause du développement des qualités morales de l'humanité :

[8] G. Gurvitch, *Traité de sociologie*, Tome 1, PUF, 1958, 2e édition en 1961, pp. 32-45.
[9] P-J Proudhon, Extraits de "Idée générale de la révolution au XIXe siècle ", 1851, repris dans D. Guérin, *Ni Dieu ni Maître, Anthologie de l'anarchisme*, Tome 1, La Découverte/Poche, essais, 1999, pp. 92-94.

> *"Par le travail, bien plus que par la guerre, l'homme a manifesté sa vaillance ; par le travail, bien plus que par la piété, marche la justice ! Et si quelque jour notre agissante espèce parvient à la félicité, ce sera encore par le travail."* [10]

Pour Marx, le travail est de façon générique le moteur du développement de l'humanité, à travers la "production sociale", qui est à la fois matérielle et idéologique [11], car il est un fait indépassable et point de départ du raisonnement :

> *" Le procès de travail - l'activité qui a pour but la production de valeurs d'usage, (...) est la condition générale des échanges matériels entre l'homme et la nature, une nécessité physique de la vie humaine, indépendante par cela même de toutes ses formes sociales, ou plutôt également commune à toutes."* [12]

Autrement dit, le travail est une activité humaine et ce qui le différencie de l'activité animale, c'est l'emploi et la création de moyens de travail, quoique cette caractéristique soit en germe chez certains animaux comme le précise Marx. C'est par son travail que l'homme modifie la nature et les matières pour leur donner une forme utile à sa vie et que, simultanément, cette action le conduit à développer ses facultés et à se transformer lui-même.

Quant au concept de "procès de travail", ou développement du travail considéré dans l'ensemble de ses conditions réelles, Marx le décompose en trois éléments, l'activité de l'homme, l'objet sur lequel son travail agit et le moyen par lequel il agit, puis il regroupe objet et moyen sous le terme de "moyens de production" alors que l'activité humaine sera le travail productif proprement dit. Et c'est donc ce travail productif que l'on retrouve à toute époque, même si pour l'analyser, il faut le décrire par des procédés et des moyens de travail particuliers.

Nous trouvons là des compléments de caractérisation du concept de travail qui nous permettent d'apporter une première réponse, ambivalente mais construite, au problème posé précédemment sur l'étude du travail dans différentes sociétés.

En tant qu'activité salariée, l'émergence du travail peut être située comme précédemment aux alentours des XVII^{e} et XVIII^{e} siècles, en précisant toutefois qu'il s'agit là de la période où cette forme d'emploi des capacités humaines a commencé à devenir significative au niveau de la dynamique d'ensemble de la société, car le fait même de "*travailler pour le compte d'autrui, plutôt que pour le sien propre*" était déjà attesté dès le XV^{e} siècle, dès que les liens féodaux ont été suffisamment

[10] Citation extraite de *De la Justice* et qui figure sur la page de titre de l'ouvrage de H. Dubreuil, 1923, *La République industrielle*, Bibliothèque d'éducation, Paris.
[11] Gurvitch remarque à ce propos que dans ses premiers ouvrages Marx ne parlait pas de production idéologique mais de " production spirituelle ", tout comme Saint-Simon.
[12] K. Marx, *Le capital*, Livre I, chapitre XXXII, Garnier Flammarion, 1969, p. 141 et p. 144.

relâchés pour que "brassiers", "manouvriers", "journaliers" aillent s'embaucher dans les fermes ou les ateliers, ce qui représentait déjà une partie non négligeable de la population [13].

En tant qu'activité humaine, il serait difficile, voire impossible de dater son origine ; pour vivre, exister et se reproduire, les êtres humains doivent nécessairement déployer une activité productive et dans ce sens, le travail est un concept qui a incontestablement une dimension anthropologique. On pourra encore rétorquer que les fondateurs de la sociologie ont par définition raisonné en hommes du XIX^{e} siècle confrontés à des "sociétés prométhéennes", contrairement aux ethnologues. Si l'on retient l'idée que ce qui définit une société prométhéenne c'est la "*conscience de changements et de renversements possibles, produits par l'action humaine concentrée*" [14], alors il est certain qu'actuellement cette idée reste indépassable dans les sociétés occidentales et qu'on peut trouver de nombreuses manifestations concrètes de changements produits par l'action humaine, comme par exemple la rapidité de communication d'un point à l'autre de la planète ou encore la dégradation des écosystèmes terrestres ; la figure de "l'apprenti-sorcier", aussi inquiétante soit-elle, est complémentaire de celle de l'homme prométhéen et fait plus jamais partie de notre quotidien, à l'heure où l'homme envoie des sondes sur la planète Mars.

1. 1. 3. Des modes de production et de consommation

Revenons sur l'interrogation portée par les anthropologues quant à la possibilité de définir de façon générale le travail ; cela consiste à se demander : "*peut-on dire que le travail existe quand il n'est ni pensé ni vécu comme tel ?*". De façon logique, nous aurions tendance à répondre par la négative afin d'éviter l'imposition de catégories exogènes à une réalité indifférente aux schémas de pensée occidentaux. Et pourtant, il est impossible de soutenir que l'organisation sociale de sociétés distantes de la nôtre par le lieu ou le temps ne peuvent rien nous apprendre sur le travail dans la société française contemporaine. Cette impression de tourner en rond peut être résolue à l'aide du concept de "mode de production" qui permet de penser différents procès de travail à travers les âges et dans différentes sociétés.

En tant que catégorie de pensée, la pertinence du concept de mode de production ne vient pas du fait qu'il serait un "miroir" du vécu mais de sa qualité en tant qu'outil de lecture d'une réalité ; c'est

[13] D. Clerc, Article « Salariat », *Encyclopédie Universalis*, Vol 20, pp. 523-527. Un problème spécifique se posera à chaque référence extraite de cette encyclopédie : la date exacte de rédaction de l'article ne figure pas ; seule la dernière réédition de l'encyclopédie figure dans le CD Rom, soit 1996.
[14] G. Gurvitch, 1961, Op. cit., p. 22.

un guide pour la réflexion qui ne présage en rien des caractéristiques de la société considérée, mais qui, en même temps, ne signifierait plus rien s'il était en rupture avec les situations concrètes. Autrement dit, une catégorie est un outil qui ne pourrait servir à rien s'il n'avait une action autonome à travers ses multiples déterminations concrètes.

Comme le fait remarquer Pierre Rolle, Marx lui-même n'a fait qu'un usage intuitif du concept de mode de production mais cet outil s'avère essentiel en sociologie pour "*s'obliger à décrire l'usage spécifique que chaque collectivité fait du temps de ses membres, et la manière dont le développement du groupe s'accomplit à travers le renouvellement des vies individuelles*" [15].

Ainsi, on peut distinguer des modes de production sans classe (familial primitif, communautaire primitif, communautaire, familial moderne, coopératif) et des modes de production de classe (domestique, patriarcal, étatique, esclavagiste, foncier, corporatif, capitaliste) [16]. Dans tous les cas, il s'agira de connaître les types de travaux, d'échanges et de pouvoirs concomitants, donc non seulement la façon de travailler mais aussi de consommer, de se reproduire, autrement dit l'ensemble de la vie sociale et ceci pour caractériser la configuration dans laquelle on rencontre cet usage des hommes. On comprendra alors, par exemple, que l'esclavage dans l'Antiquité et l'esclavage dans les colonies américaines n'avait rien de comparable sinon qu'il s'agissait de "*mise en œuvre de l'activité individuelle par le moyen d'une maîtrise totale sur le travailleur*", et à la limite, on pourra considérer l'esclavage colonial comme "*cas extrême d'une situation salariale, où le travailleur produit pour un marché et consomme les produits du marché, mais sans jouir des droits d'un citoyen et sous l'emprise d'un entrepreneur unique.*" [17]

Le concept de mode de production permet donc une certaine mesure commune de différentes réalités et l'évitement du risque d'un relativisme extrême du concept de travail interdisant toute remise en chantiers de catégories tenues pour évidentes et universelles, car c'est là un enjeu de fond, la construction de catégories explicatives des réalités sociales. Tout en rappelant que seule l'analyse du contexte socio-historique peut éclairer le sens de certains phénomènes, autrement dit que le "travail" est incompréhensible en dehors de l'examen du type d'organisation sociale qui prévaut dans l'ensemble d'une société, il pointe l'existence d'une perspective anthropologique sur l'activité humaine, d'une perspective transversale sur le concept de travail, à la fois synchronique et diachronique. La distinction entre synchronie et diachronie est un impératif épistémologique majeur en sciences sociales pour distinguer entre divers ordres de réalités ; elle permet la mise en œuvre d'une posture dialectique vis-à-vis de la catégorisation. Il est certain que des éléments issus d'une approche diachronique du travail

[15] P. Rolle, Travail et salariat. Bilan de la sociologie du travail, Tome 1, PUG, 1988, p. 89.
[16] T. Andréani, *De la société à l'histoire*, Tome 2, Méridiens Klincksieck, 1989.
[17] P. Rolle, 1988, Op. cit., p. 85.

peuvent alimenter une réflexion sur le travail dans les sociétés actuelles, moyennant l'acceptation d'un raisonnement "en tendance".

Ainsi le concept de mode de production lui-même ne peut être utilisé dans une optique téléologique du développement des sociétés humaines, les différents modes ne se suivant pas forcément les uns les autres. D'une part, le développement d'un mode de production n'implique pas nécessairement la disparition de toutes les caractéristiques des modes qui l'ont précédé. Ainsi le mode de production capitaliste n'a pas éliminé certaines formes de travail de l'Ancien Régime, comme ce qu'on appelle aujourd'hui "la sous-traitance" ; on peut même penser que la Révolution française a contribué à maintenir cette forme en la libérant de toute entrave juridique ou fiscale, comme dans le cas des portefaix de Marseille [18]. D'autre part, un mode de production ne recouvre pas toutes les formes de travail qu'il est possible de rencontrer à une époque ; sous l'Ancien Régime certains travailleurs n'étaient pas intégrés au système des corporations, tels que les fonctionnaires et les soldats ou bien encore les journaliers, "manouvriers" ou domestiques [19]. L'économie rurale et domestique a échappé à l'ordre des corporations régissant les métiers citadins, elle combinait la plupart du temps activités agricoles et travaux à façon effectués dans l'exploitation familiale. Dans le cadre des travaux à façon, on trouvait trois variantes de ce système de travail à domicile selon la richesse de la famille : soit l'artisanat rural classique qui correspondait à de la "sous-traitance", le fabricant étant propriétaire de ses moyens de production ; soit une forme semi-artisanale dans laquelle le travailleur était toujours maître de ses moyens de production mais ne contrôlait plus le prix des matières premières nécessaires ni le prix de vente des produits fabriqués ; soit enfin, une formule plus proche du salariat puisque le travailleur agissait sur les ordres d'un tâcheron qui lui fournissait matières premières et instruments de travail et s'occupait de vendre le produit du travail sur le marché.

Raisonner "en tendance" signifie donc qu'il y a toujours des contre-tendances et qu'un regard historique est tout aussi nécessaire qu'un regard anthropologique pour comprendre les formes d'organisation de la vie sociale et ses rapports à l'activité fabricatrice car "*aucune catégorisation* totalitaire *du travail n'a pu correspondre aux réalités historiques, aucune forme concrète n'a pu éliminer les autres dans la synchronie, les formes dominantes conservent en mémoire la diversité des héritages antérieurs*". A partir de là, les catégories doivent être considérées comme "*point d'arrivée d'un travail en commun sur elles, qui est aussi un point de départ pour en faire bouger les limites.*" [20]

Pour conclure rappelons ce que Pierre Naville disait du travail et qui sera l'un des fondements de la sociologie du travail dans la fin des années 1950 : c'est le *"soubassement sur lequel s'appuie le*

[18] R. Cornu, "Formes d'Ancien Régime et développement du mode de production capitaliste", *History of European Ideas*, vol. 3, n° 1, 1982, pp 3-9.
[19] M. Stroobants, *Sociologie du travail*, Editions Nathan, 1993, 127 pages.
[20] Y. Schwartz, "Le travail change-t-il vraiment ?", dans *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*, Octarès Editions, 2000, p. 309.

développement (...) des sociétés". On ne peut donc penser le travail salarié en terme de rupture, de "table rase" du passé et nous partirons de façon générale d'un raisonnement en termes de changements, le travail change d'un mode de production à l'autre, selon les époques et les lieux, mais de façon imperceptible, contradictoire et non univoque dans les situations concrètes. Le salariat lui-même, en tant que structure-type du mode de production capitaliste des "sociétés occidentales" s'est transformé au fil des siècles, le cadre dans lequel l'activité humaine se mobilise et est mobilisée ne cesse de changer [21].

Il faut donc préciser que nos propres sources feront référence au travail aux XIX^{e} et XX^{e} siècles et en expliquer la raison. Actuellement, dans les pays industrialisés, la population salariée représente entre 80 et 90% de la population active ; il semblerait même qu'une tendance à la salarisation s'observe dans des pays "en voie de développement". Ce mouvement s'est développé de façon visible à l'échelle d'un siècle, avec l'émergence progressive de la production de masse au début du XX^{e} siècle, car si au XIX^{e} on peut parler de l'apparition du "salariat moderne", vers 1890 la population active se départageait de façon à peu près égale entre travail indépendant et travail salarié avec une légère prédominance de ce dernier (45% et 55%) [22].

En fait l'idée de "modernité" est rattachée à la révolution industrielle, au développement de la grande industrie qui a nécessité le regroupement de la main-d'œuvre dans des unités de production distinctes du domicile, qui a extrait la relation salariale des réseaux familiaux, siècle qui a également créé les prémisses du droit du travail avec, notamment, la loi sur le temps de travail des enfants dans les manufactures en 1841. Mais pour notre propos, la référence à cette longue période se justifie surtout par le fait que c'est dans le XIX^{e} siècle que la sociologie du travail du milieu du XX^{e} siècle a trouvé ses fondateurs, par le fait que les catégories qu'elle utilise pour penser le travail en sont encore largement empreintes, de même que les théories qu'elle développe sur les transformations du travail comme nous le verrons.

Pour revenir à notre question initiale, dire qu'une réalité n'existe pas tant qu'elle n'a pas été mise en mots est à la fois vrai et faux. Vrai car comme l'ont montré notamment les sociolinguistes, l'énonciation produit des effets directs et on peut parler d'actes de langage, le dire est un faire ; de plus les mots ont un pouvoir structurant sur les catégories de la pensée et l'organisation de la réalité. Faux, car peut-on dire pour autant que le ciel n'était pas bleu tant que le qualificatif "bleu" n'existait pas dans la langue, ou bien encore que certains métiers ne provoquent pas de problèmes articulaires tant que ce qu'on appelle les "TMS" (troubles musculo-squelettiques) n'ont pas été reconnus ? Entre nominalisme

[21] L'expression "sociétés occidentales" mériterait en elle-même un approfondissement car les critères pour les définir et circonscrire précisément sont probablement discutables, notamment à l'heure de la "mondialisation" ; de la même façon, l'expression "pays industrialisés" pose d'autres questions. Mais ce n'est pas le lieu pour s'interroger sur ce qu'on appelle les "Etats-nations" ou le "sous-développement".
[22] D. Clerc, Op. cit.,

et réalisme purs, nous aurions tendance à adopter une position relativiste : les réalités vécues agissent sur la conscience humaine et l'émergence d'une réflexivité, entraînant la formalisation qui en retour agira sur les réalités vécues.

1. 2. La valeur du travail

D'un point de vue épistémologique, définir un phénomène comporte nécessairement des présupposés, "un socle métaphysique", des principes premiers sur lesquels s'appuie cette définition et qui sont naturalisés, transformés en prédicats par l'activité idéologique. Autrement dit, il s'agit de faire apparaître "*les dimensions idéologiques et éthiques qui sont à la source ou à l'horizon de toute théorie en sciences sociales*" [23].

En ce qui nous concerne, l'examen des valeurs qu'on peut attribuer au travail nous renseignera à la fois sur le mode de production capitaliste et sur la façon dont l'étude du travail a partagé les sociologues dès l'origine. Mais qu'entendre par "valeurs" ? Si les concepts de valeur d'échange et valeur d'usage sont classiques en économie politique, comme le souligne la démarche des anthropologues dont nous avons évoqué le projet, cela ne signifie pas pour autant que ces concepts n'ont aucun intérêt pour d'autres disciplines, leur portée n'est pas qu'économique, comme nous allons tenter de le montrer.

1. 2. 1. Une valeur d'échange

Quels liens peut-on faire entre le travail comme valeur d'échange et le développement du capitalisme ? Pour y répondre, il nous faut revenir à ce que Marx considérait comme principe de la genèse du processus d'accumulation primitive du capital :

> *"La propriété privée, fondée sur le travail personnel, cette propriété qui soude pour ainsi dire le travailleur isolé et autonome aux conditions extérieures du travail, va être supplantée par la propriété privée capitaliste, fondée sur l'exploitation du travail d'autrui, sur le salariat."* [24]

Ce que Marx appelle "capitalisme industriel", c'est donc un régime de production particulier qui a permis une accumulation rapide de capital que le régime de petits producteurs indépendants

[23] F. de Chassey, "Paradigmes scientifiques, idéologies politiques et théories de l'emploi", Contribution aux II[e] Rencontres APST-APRIT, *Travail et politique. Quelles rencontres pour quels savoirs ?*, Université de Provence, juin 1997.
[24] K. Marx, 1969, Op. cit., p. 566.

travaillant à leur compte n'avait pu créer. L'achat et donc l'usage de différentes forces de travail, réunies en une force collective de travail, permet de faire du profit et ceci à double titre : tout d'abord parce que les forces de travail sont rémunérées de façon individuelle alors que la productivité globale n'est pas égale à la somme de ce que feraient des individus isolés et ensuite, parce qu'au niveau de la rémunération individuelle, le propriétaire ne rémunère pas le "surtravail", c'est-à-dire la quantité de travail qui a été fournie au-delà de ce qui était nécessaire pour répondre aux besoins du travailleur. Le surtravail est donc la différence entre ce qu'il verse au salarié comme revenu et la valeur que ce salarié a effectivement produite durant son temps de travail, c'est l'origine de la plus-value et de l'exploitation. Avec le capitalisme industriel, le travail devient une valeur d'échange généralisée et le fermier qui embauche des journaliers est tout autant un "capitaliste industriel" que le fabricant de chaussures.

1. 2. 1. 1. La fixation des salaires

Dans les faits, la fixation d'un "prix naturel du travail", donc la question du salaire, sera un problème majeur que la libre concurrence ne résoudra pas, bien au contraire puisqu'elle a stigmatisé l'inégalité entre deux catégories de citoyens que la propriété différencie, provoquant des révoltes. C'est là d'ailleurs un problème qu'avait déjà souligné Adam Smith en 1776, en posant la question du niveau de subsistance, donc du "salaire du travail" nécessaire pour que "la race des ouvriers" dure au-delà de la première génération, pour que la moitié des enfants qui naissent ne meurent avant l'âge adulte, tel que cela avait été "calculé" ; il faut donc "nécessairement" que le travail du mari et de la femme leur rapporte plus que ce qui est indispensable pour leur propre survie, mais Smith se gardera bien de fixer des proportions à ce "plus" [25]. Problème majeur et récurrent que les "commissions du coût de la vie", autour de la première guerre mondiale, tenteront de résoudre en fixant la liste des besoins "officiels" d'une famille d'ouvriers avec deux enfants et que Hyacinthe Dubreuil dénoncera : "*Autant dire que l'on détermine scientifiquement la ration ouvrière comme on détermine la ration du bétail !* " [26]

La fixation d'un prix du travail, ou autrement dit, de la rémunération de la mise en œuvre d'une force de travail, consiste donc à mettre en correspondance une appréciation sur la valeur du travail réalisé et un revenu, c'est-à-dire un pouvoir d'achat. Chacun apprécie son propre travail et celui des autres d'après des critères subjectifs, selon ce qu'il juge être "du travail bien fait", mais il existe aussi des critères qu'on peut qualifier d'objectifs en ce qu'ils sont les mêmes pour tout le monde et

[25] A. Smith, *Sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776 ; fragment extrait de *Les Territoires du Travail*, n°7, sur le thème "Résister !", Marseille, septembre 2000.
[26] H. Dubreuil, 1923, Op. cit., pp. 48-49.

servent de "mesure-étalon des individus et des groupes ", mesure concrétisée par le salaire, qui peut être considéré de façon générale comme un revenu [27]. Ainsi, tout revenu salarial peut être "*dénombré en unités indépendantes des personnes qui sont des prix*", mesuré et apprécié selon une échelle de comparaison. A ce titre, le salaire est "*la forme dominante du critère directement commensurable de tout travail*".

Cependant la structure et la mesure de ce salaire, autrement dit les formes de la rémunération, se transforment dans la durée et transforment la valeur qui lui est accordée. Evoquons le passage du salaire individuel au salaire social instauré en France depuis la deuxième guerre mondiale avec le SMIG ou salaire minimum interprofessionnel garanti.

Conçu pour être à la base de la hiérarchie des salaires, ce salaire minimum est fonction non pas du travail effectué mais des besoins des salariés, pour qu'ils puissent exercer leur travail dans des conditions suffisantes, c'est-à-dire que la couverture de leurs besoins minima (alimentation, logement, vêtement) soit assurée ainsi que celle des besoins jugés moins fondamentaux (hygiène, transports, distractions et culture). On peut dire qu'en cela le SMIG reflète bien la conception que les pouvoirs publics avaient déjà de la question au moment de la première guerre mondiale comme en témoigne l'instauration des " commissions du coût de la vie ". Quant à ce qu'on pourrait appeler par analogie le SMIA ou salaire maximum interprofessionnel autorisé, là aussi le débat perdure, et les tenants de la fixation d'un maximum invoquent selon les époques des critères psychologiques et moraux (les ouvriers sont paresseux et ont peu de besoins), des critères d'efficacité technique (des ouvriers trop payés travailleront automatiquement moins), des critères économiques (lois de la concurrence ou impératifs du fonctionnement général de l'économie) [28]. Plus récemment, la notion de salaire maximum a été évoquée par le patronat des PME dans un sens différent : il est "indécent" que dans une entreprise, une personne puisse être payée cent ou cent cinquante fois plus, et même au-delà, qu'une autre personne, quelle que soit sa fonction ; c'est tout aussi "indécent" que de payer quelqu'un au-dessous d'une certaine somme [29].

Ceci dit, cette idée de garantir une couverture des besoins dont la satisfaction doit permettre une sorte de "reproduction moyenne" des individus s'est traduite concrètement par l'apparition et l'accroissement de la part du salaire indirect ou "salaire social" (allocations familiales, sécurité sociale …) par rapport au salaire direct ou individuel (temps de travail et productivité du salarié), donc par un changement dans la composition du revenu salarial et dans la perception même des principaux concernés :

> *" En somme, il apparaîtrait paradoxalement que la valorisation relative des éléments sociaux de la rémunération du salarié entraîne une dévalorisation relative des éléments*

[27] P. Naville, "Le travail salarié et sa valeur", dans *Traité de sociologie du travail*, Tome 2, A. colin, 1962, pp. 109-131.
[28] B. Mottez, L'évolution des formes de rémunération. Essai sur les pratiques et les idéologies patronales, Editions du CNRS, 1966, p. 208.
[29] Centre des Jeunes Dirigeants, *L'entreprise au XXI^e siècle*, Flammarion, 1996, p. 81.

liés au travail individuel (...). La valorisation du travail (...) exprime de moins en moins la " valeur " de l'homme comme travailleur, tout en révélant de plus en plus la dignité du travailleur salarié comme homme. Cette dernière préoccupation peut être jugée comme souhaitable du point de vue moral ou social. Mais nombre de travailleurs la ressentent souvent comme une subtile " déprofessionnalisation " qui tarit en quelque sorte l'une des motivations les plus profondément enracinée où se nourrit leur sens de la valeur du travail, de la promotion ouvrière et même de l'émancipation sociale. " [30]

Le salaire social ne s'ajoute pas au salaire direct mais en prend en partie la place, ce qui peut expliquer les réticences à cette apparente "déprofessionnalisation". De façon plus précise, on peut dire que le salaire social, financé par les salariés eux-mêmes, est une distribution sous forme d'écoles, d'hôpitaux, d'aides au logement, de subventions diverses auquel on peut ajouter le salaire indirect concernant plus strictement les assurances sociales [31].

Quant au salaire individuel en lui-même, sa structure a également bougé dans le sens d'une séparation nette entre d'une part salaire de base (y compris le boni) et d'autre part primes, ces dernières devenant de plus en plus importantes en proportion de l'ensemble. Cette tendance n'a fait que s'accentuer et les professionnels des "ressources humaines" des années 1990 parlent désormais de "rémunération globale" dans laquelle la part de la rémunération variable et/ou différée augmente par rapport au salaire fixe [32].

De manière générale, la valeur d'échange de la force de travail résulte de l'intervention étatique qui établit un rapport entre revenu national et masse des "revenus salariaux", entre salaire nominal (montant en monnaie) et salaire réel (pouvoir d'achat en fonction du niveau des prix). Mais il faut aussi compter dans cette détermination des salaires avec l'état du rapport de force entre employeurs et employés, avec la capacité de chacun à marchander. Dans l'histoire du salariat, cette valeur d'échange a suivi un mouvement de déconnexion croissante du travail particulier qu'elle est censée rémunérer, révélateur d'un mouvement de séparation entre travail et travailleur.

Quelles que soient les formes du salaire et leur impact sur la vie des salariés, on peut s'arrêter temporairement sur l'idée suivante : dire que le travail est une activité salariée signifie que c'est "*une prestation rémunérée dans une société marchande et de droit*", c'est-à-dire une activité spécifique exercée sous la loi du marché et encadrée par des dispositions législatives et juridiques [33]. Le fait que l'activité humaine puisse être considérée comme une valeur d'échange signifie que le travail sera contractualisé et rémunéré. Mais il nous faut enrichir peu à peu cette définition minimale du travail salarié en examinant de plus près les termes du contrat. Que nous apprend le droit, notamment à propos de la distinction qu'il opère entre "travail libre" et "travail subordonné" ? Quels types de contrats peuvent conclure ceux qui vendent leur force de travail ?

---

[30] P. Naville, "Le travail salarié et sa valeur", dans *Traité de sociologie du travail*, Tome 2, A. Colin, 1964 a, p. 121.
[31] P. Rolle, *Où va le salariat ?* Cahiers libres, Editions Page deux, Lausanne, 1996.
[32] J-M. Peretti, *Ressources Humaines*, Librairie Vuibert, collection Gestion, 1998, 588 pages.
[33] Y. Schwartz, L'homme, le marché, la cité, dans *C'est quoi le travail ?,* Editions Autrement, n° 174, 1997, pp. 110-127.

1. 2. 1. 2. Contrat de travail et contrat commercial

Pour que le travail puisse se vendre et s'acheter sur un marché, il fallait qu'il puisse faire l'objet d'un contrat. Ce dernier a été conçu sur le modèle du louage de service dans le Code civil de 1804, le contrat de travail résultant d'un échange entre volontés libres, chacun serait libre d'accepter ou de refuser. Et cependant, ce n'était pas si simple vue la nature de "l'objet loué" pour un certain temps :

> *"par exception à ce qui semble de la nature du louage, il n'y a pas remise matérielle à l'employeur de la force de travail, faute de pouvoir détacher celle-ci du corps du salarié. (...) La subordination apparaît alors comme le substitut de la dépossession."* (Fabre-Magnan) [34]

Autrement dit l'acheteur ne peut prendre possession de la chose qu'il a louée, une force de travail, sans s'encombrer de celui qui la matérialise, le salarié, et qui représente par définition une source d'incertitudes ; le législateur a pensé résoudre le problème en institutionnalisant un lien de subordination, *"un assujettissement du salarié à la volonté de l'employeur"*.

On peut dire que la subordination est la forme particulière que prend l'entrée en possession de ce bien particulier qu'est la force de travail. Le droit du travail s'est ainsi construit autour du contrat de travail salarié, du temps de travail qui s'échange contre de l'argent, et conséquence majeure, le travail indépendant, défini de façon négative comme travail non salarié, a été rattaché au droit commercial. Selon Alain Supiot, cette distinction a une origine lointaine puisque le droit romain distinguait déjà d'une part, le travail servile et subordonné, abstrait en tant que bien quantifiable, et d'autre part, le travail libre et indépendant, concret en tant qu'œuvre non monnayable. Ainsi, dans le cas des professions dites libérales, les prestations des praticiens ne pouvaient faire l'objet d'un contrat de louage car elles étaient par définition inappréciables ; l'honoraire ne fait donc que *"récompenser le service de l'homme de l'art",* alors que le salaire est le prix du travail.

Au bout du compte, il semble que le critère retenu pour distinguer travail salarié et travail indépendant soit l'identification du responsable de l'exécution du contrat :

> *"Dans le contrat de travail, c'est la valeur abstraite du travail (le salaire) qui est au centre du rapport jurique, tandis que le produit concret du travail est refoulé hors de la sphère de l'échange et demeure, d'un bout à l'autre de l'exécution du contrat, de la seule responsabilité de l'employeur. Au contraire, dans l'exercice d'une profession libérale, c'est la nature particulière du service rendu et la responsabilité du professionnel qui configurent la relation juridique, tandis que la valeur marchande de ce service est refoulée sur les marges de cette relation."* (Supiot, 2000, p. 132)

[34] Cité par A. Supiot, "Les nouveaux visages de la subordination", *Droit social*, n° 2, Février 2000, p. 132.

Cependant depuis peu, les praticiens du droit s'interrogent sur la pertinence des critères concrets qui traduisent la notion de "subordination" ; l'incomplétude fondamentale du contrat de travail pose de nouveaux problèmes. De nombreux pays européens se sont lancés dans une réflexion sur la notion pour la définir plus précisément afin de faire évoluer le droit en matière d'usages de capacités humaines de travail, ce qui revient à s'interroger sur la définition de limites à la subordination.

En France, la notion de subordination s'est enrichie et complexifiée, les juges se sont interrogés pour savoir si le travailleur salarié exerçait sa liberté d'entreprendre ou bien seulement sa liberté du travail, ce qui les a conduis à redéfinir la dépendance du travailleur par deux notions :

> *"La première est celle d'intégration à un service organisé, qui implique la direction, non de l'exécution du travail, mais des conditions de cette exécution, par le bénéficiaire de la prestation. La seconde est celle de la participation à l'entreprise d'autrui. Il s'agit d'un test négatif, qui consiste à vérifier d'une part que le travailleur n'a ni salariés, ni clientèle propre, et d'autre part qu'il ne court pas les risques de l'entreprise."* (A. Supiot, 2000, p. 140)

Remarquons que dans cette nouvelle acception de la subordination, le donneur d'ordres définit les conditions d'exécution du travail mais c'est le travailleur qui reste maître de son exécution. Cette différenciation entre définir les conditions d'exécution et exécuter est-elle d'ailleurs véritablement pertinente en la matière ? En Belgique, des juges se sont aussi interrogés sur les critères permettant de "reconnaître" des liens de subordination, car dans les situations réelles, elle est bien souvent insaisissable :

> *"Tant dans un contrat de collaboration indépendante que dans un contrat de travail, on utilise de la main-d'œuvre pour effectuer un travail déterminé et dans les deux conventions, on donne des directives en matière d'exécution et d'organisation du travail. Le fait qu'en cas de collaboration indépendante, les directives ne visent pas tellement la main-d'œuvre mais bien la prestation de travail et qu'elles sont, pour cette raison, plutôt appelées instructions, indications ou accords au lieu d'ordres et directives, n'empêche pas que la distinction entre les deux soit parfois très subtile, ce qui n'est pas favorable à la sécurité juridique."* (Schatteman, Vanden Broeck) [35]

Car l'un des enjeux est bien là : la sécurité juridique dans l'exercice d'un travail. Et les infléchissements de la notion de subordination doivent permettre de déclarer "ayant droit" à un salaire indirect, droit aux procédures de protection des salariés, des travailleurs qui juridiquement ont le statut d'indépendants mais sont de "faux indépendants".

[35] Cités par P. Desmarez, "Subordination et indépendance. Note pour une réflexion sur les relations entre travail indépendant et travail salarié", Communication aux VI[e] journées de sociologie du travail, Université Libre de Bruxelles, Blankenberge, Novembre 1997.

En Allemagne, la notion de subordination n'est pas enrichie mais remise en cause, comme le souligne la thèse de l'allemand Rolf Rank, thèse qui a conduit le lander de Cologne en 1998 à intégrer, au moins dans le droit de la sécurité sociale, la notion de *"dépendance économique"* :

> *"la soumission aux ordres ne peut plus être considérée comme la caractéristique du salarié. Le besoin de protection n'est pas lié à la subordination juridique mais au fait de dépendre économiquement d'un seul employeur."* (A. Supiot, 2000, p. 140)

Pour reconnaître un travailleur comme salarié il faudra que son travail présente au moins deux des quatre critères distinctifs de la dépendance économique suivants : travail accompli personnellement et sans l'aide de collaborateurs sauf s'ils sont membres de la famille ; travail accompli pour le compte d'un seul employeur ; travail correspondant à un emploi salarié ; travail effectué sans apparaître comme un entrepreneur sur le marché.

En Italie la réflexion se porte sur la notion de "parasubordination" sous-tendue par l'idée de "collaborateur libre", de personne non subordonnée à une autre mais qui entretient avec elle des relations suivies et coordonnées, avec une rémunération stable, pour lui fournir une prestation de travail. Cette forme de "collaboration" s'est beaucoup développée ces dernières années mais n'est pas soumise au droit du travail. En septembre 1999, un projet de loi était déposé pour tenter de faire bénéficier ces travailleurs d'un minimum de droits.

Pour en terminer sur cette question, signalons que le devenir du droit du travail, tel que réfléchi par les instances communautaires européennes, se dessinerait à travers la distinction entre des droits fondamentaux et des droits spéciaux plus adaptés aux différentes sortes de relations de travail. Ces droit fondamentaux censés donner une sécurité minimale à tout travailleur, pourraient être de quatre sortes : sécurité sociale, formation professionnelle permanente, participation à la définition de l'objet du travail et des conditions de son exécution, stabilité des contrats professionnels, assurant par là-même une certaine protection. Quant aux droits spéciaux, ils permettraient d'introduire certains éléments de la "logique du travail concret" dans le salariat, nous dit A. Supiot. Remarquons au passage que le droit de participer à la définition du travail serait considéré comme fondamental, ce qui ressemble plus à une pétition de principe car on peut tout de même douter des moyens de faire appliquer ce droit.

De manière générale, comme l'écrit Sabine Erbès-Seguin, le droit du travail tend à faire sortir les relations dans l'entreprise en dehors du cadre civiliste [36], et on pourrait ajouter, le droit commercial

[36] S. Erbès-Seguin, *Le travail dans la société. Bilan de la sociologie du travail*, Tome 2, PUG, 1988.

exclut toute notion de relations de travail ; on peut dire que d'une certaine façon les différents droits s'excluent, cloisonnant leurs "objets" respectifs, les délimitant par "une définition juridique". Et c'est là une sorte de pouvoir structurant non négligeable. Depuis quelques années, par exemple, les juristes cherchent à définir "vie personnelle" par opposition à "vie professionnelle", ce qui pour A. Supiot reflète bien *"la dépossession de soi inhérente au salariat",* la *"conception purement abstraite du travail qui refuse toute prise en considération de la personne du travailleur"* (p. 133). En effet, il y a là des choix assez fondamentaux à faire, pourquoi ne pas préférer le triptyque "vie privée", "vie publique", "vie professionnelle" ou tout autre d'ailleurs ? Distinguer juridiquement entre ce qui est de l'ordre du personnel ou de l'ordre du professionnel peut conduire à radicaliser la coupure, à ouvrir des perspectives à ceux qui souhaitent évacuer tout aspect "vie personnelle" de la relation de travail, même si les rapports entre public, privé et intime ne sont pas aussi simples, comme nous le verrons à propos de l'espace d'action qu'est une entreprise.

Le flou entre travail salarié et travail indépendant semble être un phénomène récurrent ; évoquons, entre autres, le statut hybride du tâcheron au XIX^{e} que nous décrirons plus en détail ultérieurement. Les critères de reconnaissance de la subordination ou de la dépendance proposés en cette fin XX^{e} varient d'un pays à l'autre mais l'interrogation sur "le rapprochement" entre salariés et indépendants est partagée et beaucoup s'accordent pour attribuer cette nécessité aux "transformations du travail" et à la redistribution des responsabilités entre salariés et encadrement, entre donneurs d'ordres et exécutants.

De notre point de vue, nous rapprochons ces interrogations du mouvement de fragilisation du statut de salarié depuis les années 1970, de la multiplication des formes juridiques d'emploi, de l'externalisation de la main-d'œuvre que pratiquent les entreprises par le biais de la sous-traitance, de "l'essaimage" ou bien encore de l'intérim. De plus, on peut remarquer que la catégorie juridique de la subordination est insuffisante pour caractériser exclusivement la situation des salariés, les "travailleurs" indépendants pouvant se trouver dans la même situation de dépendance vis-à-vis de l'entreprise qui commande le travail. Reste que la subordination économique et sociale reflète toujours la situation de celui qui doit vendre sa force de travail, comme le rappelait si durement un cadre supérieur proposant à des ouvriers licenciés du chantier naval du Havre de les réembaucher mais à des conditions moins intéressantes : *"En France le contrat de travail est un contrat individuel, vous êtes libres de l'accepter ou de le refuser! ".* "Valeur d'échange oblige !", aurait-il pu ajouter.

1. 2. 2. Une valeur d'usage

Les réflexions développées par les juristes à propos de la notion de subordination du travail salarié et de sa nécessaire réforme, les arguments utilisés, rappellent par certains aspects la sociologie du travail "classique" lorsqu'elle aborde la question des transformations du travail. Reprenons tout d'abord ce que dit A. Supiot pour caractériser les changements qui conduisent à la remise en chantier de la définition juridique de la subordination :

> *"le travailleur salarié n'est plus nécessairement un simple rouage dépourvu d'initiative dans une organisation fortement hiérarchisée. Et le travailleur indépendant n'est plus nécessairement un entrepreneur libre d'œuvrer comme bon lui semble. Le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler l'autonomie dans la subordination, tandis que réciproquement le travail non salarié s'est ouvert à ce qu'on peut appeler l'allégeance dans l'indépendance."* (2000, p. 133)

Ce serait donc parce que les formes d'utilisation de la valeur d'usage de la force sociale de travail changent que le cadre juridique devrait évoluer dans sa façon de concevoir la valeur marchande de la force de travail et les modalités de sa contractualisation. Voyons ce qu'en dit la sociologie du travail "classique" dans laquelle la notion d'autonomie ouvrière est centrale et découle de l'analyse du mode de production artisanal ; reprenons la définition qu'en donne Alain Touraine :

> *"Les travailleurs sont maîtres de la façon dont ils organisent leur travail. La qualité comme la quantité de la production dépendent totalement de l'habileté et de l'intelligence de l'ouvrier ou du groupe d'ouvriers pour préparer le travail. Ils sont libres du rythme auquel ils travaillent, mais le temps qu'ils mettent à effectuer une tâche est souvent difficile à mesurer, celle-ci étant en principe non parcellaire, complète et les aléas nombreux. Plutôt qu'en heures de travail, elle se mesure en journées, voire en semaines. Le travail n'est individuel que dans le cas bien spécial du travail à domicile ; il est en principe coopératif. (...) Ces groupes sont en principe hiérarchisés, cette hiérarchie étant fondée sur des critères professionnels."* [37]

Dans l'organisation artisanale, le travailleur est maître de son travail, c'est-à-dire du choix de son organisation, des moyens matériels à utiliser mais aussi du choix des objets de travail en fonction de ce qu'il connaît des besoins de la société. Sur ce dernier point d'ailleurs, Proudhon reconnaissait que besoin social et travail avaient tendance à se déconnecter sous les effets des variations de prix des produits répondant aux lois de l'offre et de la demande, variations perturbant le rapport entre le prix et la valeur d'usage d'un produit, perturbant finalement le système global des échanges ; il préconisait une définition des besoins sociaux permettant de déterminer les marchandises utiles et à partir de là, de leur fixer une "valeur constituée" relativement au temps de travail que leur production a nécessité [38].

[37] Cité par B. Mottez, 1966, Op. cit., pp. 31-32.
[38] Pierre Rolle, "A l'origine de la sociologie du travail, proudhonisme et marxisme", dans *Le travail et sa sociologie*, l'Harmattan, 1985, pp. 97-114.

Dans ces formes d'organisation artisanale, la qualification d'un ouvrier, et la rétribution qu'il peut exiger de son travail, dépendent de la quantité d'opérations constitutives du processus de production qu'il maîtrise et qui est proportionnelle à son expérience du travail, son ancienneté dans le métier :

> *"Le partage des gains, c'est-à-dire du prix obtenu de la marchandise, sanctionne par conséquent l'importance de la participation (...). L'autonomie, la responsabilité, l'autorité, la rémunération du travailleur s'accroissent ensemble, avec la pratique et le talent. En d'autres termes, les rapports entre travailleurs sont eux-mêmes incorporés au travail. C'est pourquoi la solidarité entre producteurs s'institue en respectant les limites des métiers, et pour en préserver l'organisation."* (Rolle, 1988, p. 48)

Autrement dit, connaissances mises en œuvre dans l'activité de travail et pratiques de travail sont en correspondance avec statuts et taux de rémunération. On peut donc dire que dans ce schéma, rien ne s'interpose entre le travailleur et le travail qu'il réalise, il y a unité entre travail et travailleur, la forme juridique sous laquelle il effectue sa production n'a finalement que peu d'importance puisque sa rétribution est à la mesure de sa contribution. Il y a également unité du capital et du travail puisqu'en théorie l'artisan possède moyens de production et matières premières et négocie lui-même le prix du travail ; et enfin, il y a également "adéquation" entre formation et emploi puisque l'apprentissage et l'acquisition du métier se font directement sur le lieu de travail.

En conclusion, la qualification est liée à des capacités de travail individuelles et peut se déduire de l'acte de travail lui-même, de la succession des postes et des tâches ; la valeur d'échange de la force de travail varie comme son usage et partant de là, l'analyse s'enferme sur les lieux de travail [39].

C'est cette représentation du travail que la sociologie prendra pour analyser le travail industriel, posant bien souvent comme postulat implicite que les formes de travail régies par le corporatisme étaient plus enviables que les formes de travail salarié, la liberté de décision et d'action du travailleur étant considérée comme plus grande dans l'atelier artisanal que dans l'atelier industriel. L'autonomie ouvrière dans l'artisanat, considérée comme l'âge d'or du travail, sera donc opposée point par point à la subordination ouvrière dans le salariat. L'harmonie quasi-naturelle entre le producteur et sa production s'est décomposée avec la définition de postes de travail indépendamment de ceux qui l'occupent, avec "la division mécanique" des tâches, avec leur simplification ne nécessitant plus un long temps d'apprentissage sur le lieu de travail.

[39] P. Rolle et P. Tripier, "Valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail", dans *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Ed. Galilée, 1978, pp. 125-135.

Aussi utile que soit cette approche du travail en termes d'analyse de la valeur d'usage de la force de travail, elle contient une définition implicite du travail et limite le cadre de l'analyse dans un sens particulier qu'il convient de souligner :

> *"Le travail est donc la transformation de la matière dans le but de fournir un produit échangeable sur un marché. Il n'y a donc pas à se demander pourquoi l'effort humain s'exerce sous contrainte monétaire, selon quels mécanismes il est rémunéré, comment il entre en composition : il suffit de constater qu'il est."* (Rolle, 1988, p. 11)

Or il est en effet possible de reconsidérer le mode de production artisanal sous un autre éclairage, réintégrant une vision plus complète de la situation de l'ouvrier de métier. Les corporations réglementaient strictement la réalisation du travail (reconnaissance du "travail bien fait" à travers l'épreuve du chef d'œuvre pour accéder au titre de maître et qui témoigne du respect des règles du métier déclinées en termes de procédures à suivre et de types de matières à utiliser), l'accès au métier, le lieu d'embauche, la progression "professionnelle" (apprenti-compagnon-maître) ; elles avaient plus largement une action sur l'écoulement de la production (protectionnisme) et sur le marché du travail (mise à l'écart de certaines boutiques lorsque des infractions y avaient été constatées ou à la suite de plaintes de compagnons auprès du "corps"). Le maître se devait donc de respecter les règles de sa corporation mais par ailleurs il disposait des pleins pouvoirs sur ses apprentis ; il avait le devoir de les loger, les nourrir et les instruire et disposait du droit de les surveiller et de les corriger.

Au bout du compte, rien ne permet d'affirmer catégoriquement que la situation proposée aux travailleurs dans ce mode de production corporatif était préférable à celle qui leur a été faite dans le mode de production capitaliste et rien ne permet, encore moins, de penser que cette forme d'usage des capacités humaines a eu une action positive sur l'ensemble des formes de travail de l'époque comme le rappelle l'injonction de Denis Clerc : "*Ne pleurons pas trop ce "monde que nous avons perdu", dur pour les pauvres et les sans-grades, condamnés à un labeur incessant pour une vie précaire*".

En résumé, la réflexion sur ce que peut être la valeur du travail dans un mode de production capitaliste pose la question du rapport entre valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail. Entre une conception du travail comme marchandise et objet de transactions commerciales et une conception du travail comme mise en œuvre de capacités humaines et création d'utilités sociales, le projet qui consiste à envisager valeur d'usage et d'échange non pas de façon séparée mais de façon dialectique est périlleux mais incontournable. Cela nécessite une clarification du degré d'abstraction souhaitable pour analyser et connaître le travail.

1. 2. 3. Des jugements de valeur

Comme nous l'avons déjà précisé, chacun apprécie son propre travail selon des critères subjectifs qui coexisteront avec des critères qu'on peut qualifier d'objectifs en ce qu'ils sont utilisés comme "mesure-étalon des individus et des groupes" ; mais de quelle nature est cette "objectivité" ? Cela nous conduit à reconsidérer la question de la qualification du travail : quels rapports peut-on établir entre le contenu d'un travail, "les exigences du poste" et les qualités et capacités des travailleurs, "les caractéristiques de la main-d'œuvre" ? Cette question traditionnelle en sociologie du travail reste d'autant plus d'actualité qu'elle est retravaillée par la notion de "compétence" et que finalement, derrière les débats que cela suscite, il s'agit toujours des rapports entre valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail, autrement dit de la valeur qu'on accorde au travail et de son impact sur la situation des individus composant la population active et donc son impact sur l'ensemble de la société. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette notion de qualification du travail, mais on peut d'ores et déjà commencer à baliser des pistes de réflexion.

Selon la logique de l'économie classique, l'utilité et la rareté sont les deux principes à la base de la constitution de la valeur d'un bien. Dans le même ordre d'idées, pour qu'une qualification soit reconnue sur le marché du travail, il faut que la formation et l'expérience sur lesquelles cette qualification se construit soient relativement rares. Ce processus de particularisation des capacités humaines ne prend sens que dans une société donnée, à une époque donnée, car en effet, si par exemple, savoir écrire et lire peuvent être considérés comme rares dans certaines sociétés et donc pouvant donner lieu à des échanges de biens et de services, dans le cas où ces capacités sont communément partagées par l'ensemble des membres d'une population, elles ne pourront pas en tant que telles entrer dans les termes d'un marché, même si par ailleurs elles sont requises. En ce qui concerne la caractérisation d'une qualification et toujours selon ce même principe, c'est par rapport au type de développement économique d'un pays, à la nature des produits et des procédés techniques utilisés qu'un ensemble de qualifications sera défini. Partant de là, il sera possible de définir des éléments constitutifs de la qualification comme l'ont fait Georges Friedmann et Jean-Daniel Reynaud ; la compétence technique, la position dans une échelle de prestige, la fréquence relative des "qualités requises" et la responsabilité dans la production se combinent pour dessiner les contours de ce qu'on appellera une "qualification du travail", ou plus exactement des postes de travail [40]. Et cependant, ces quatre critères peuvent-ils résumer à eux seuls la façon dont on attribue une valeur au travail ? Autrement dit, la qualification d'un travail est-elle entièrement déductible de la qualité du travail ? Doit-on baser l'analyse de la qualification sur l'appréciation des capacités nécessaires à la réalisation d'un travail précis dans un processus de production particulier ou sur la façon dont se produit la

[40] M. Stroobants, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1993, pp. 93-99.

reconnaissance sociale de la formation et de l'expérience professionnelle de ceux qui réalisent des activités productives ?

Là aussi, il nous faut renouer avec la question de l'interprétation des transformations du travail et du passage d'un mode de production artisanal à un mode de production capitaliste industriel. Si l'on s'en tient à une approche en termes de relations entre l'homme, la matière et les moyens de production, c'est parce qu'on considère que les anciens métiers ont éclaté en fonctions spécialisées dans le travail industriel ; l'ouvrier n'est plus "complet", le produit de son travail n'a plus de valeur en soi, il s'intègre dans un processus de production qui fait l'objet d'une décomposition que seul le dispositif technique d'ensemble recompose. C'est pourquoi, pour Friedmann et Reynaud, il devient préférable de qualifier non plus les capacités ouvrières mais les capacités que les nouveaux processus de production requièrent en fonction de leur segmentation technique. C'est donc lorsque le travail humain devient de plus en plus disjoint de celui des machines qu'on va tenter de le qualifier à partir des processus techniques. Or, comme le remarquait Pierre Naville, l'évaluation des caractéristiques des "postes de travail" devient de plus en plus difficile, elles sont de plus en plus hétérogènes et de moins en moins définissables par des exigences techniques ; avec l'automatisation des cycles de production, "*une distribution mobile de fonctions intégrées se substitue à une division de tâches isolées*" [41].

Finalement, les éléments proposés par Friedmann et Reynaud ne peuvent pas déterminer à eux seuls la qualification, ils peuvent être des "facteurs de variation" de la qualification mais ne peuvent pas rendre compte de sa valeur car cette dernière n'est pas seulement déductible de la qualité d'un travail ; elle est relative à la division technique et sociale du travail dans l'ensemble de la société à un moment donné. Ce que Naville a résumé dans sa formule : "*C'est une appréciation sociale de la valeur différentielle des travaux et non un phénomène technique individualisé*" ; c'est donc un jugement de valeur qui s'exerce globalement et produit un classement différentiel des individus dans la société. La qualification est alors non plus relative aux contenus de travail mais aux processus de catégorisation des différents travaux et aux négociations qui contribuent à leur établissement. Il n'y a pas de qualification du travail qui puisse être considérée comme "objective" dans le sens où elle refléterait fidèlement ce que les travailleurs mettent en œuvre lorsqu'ils réalisent un travail.

Mais si les caractéristiques techniques ne suffisent pas en elles-mêmes pour définir une qualification, la démarche opposée est aussi incomplète qui consisterait à ne prendre en compte que la division sociale du travail et à considérer que les fonctions de travail sont davantage allouées selon le

[41] P. Naville, "Nouvelles recherches sur la division du travail", *Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles*, n° 3, 1962 b, P. 16.

statut professionnel qu'en raison des capacités techniques individuelles. Cela reviendrait à créer une relation unilatérale, du statut vers la compétence :

> *"L'habit ne fait pas le moine : le statut ne fait pas la compétence et la compétence ne crée pas la spécialité. La relation est plutôt de sens inverse : c'est la spécialité dans le travail qui suscite la compétence ; et c'est le groupement des compétences qui instaure le statut."* (Naville, 1962 c, p. 14)

Autrement dit, techniques et hiérarchies sociales doivent être saisies dans un même temps ; valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail sont reliées de façon conventionnelle, au regard des conditions techniques, économiques et sociales du travail.

Comme le remarque Jean-François Troussier, "*on ne peut pas découper en tranches autonomes le concept de force productive*" ; il y a obligatoirement une certaine cohérence entre technologie et force de travail mais cette cohérence ne signifie pas harmonie et les formes mêmes de cette cohérence restent à expliquer [42].

La qualification n'est donc réductible ni à des capacités techniques, ni à un statut social, elle est à la fois tout cela et plus que cela, elle est un jugement de valeur, aussi bien souhaité que combattu par les organisations syndicales de salariés, un jugement traduit en normes d'où découleront des outils de gestion du personnel et de la "masse salariale". Au niveau analytique, Naville a fait l'hypothèse que le temps de formation est un critère suffisamment général et socialement valorisé pour pouvoir le considérer comme un principe qui organise les classifications professionnelles mais qui ne détermine pas pour autant les formes que prendra l'emploi. Sur le marché du travail, les critères globaux de la qualification acquièrent une valeur locale, la formation et l'expérience professionnelle, regroupées sous le terme d'apprentissage, seront appréciées de façon variable, relativement à "un état social donné". Il est donc nécessaire de distinguer la "valeur présupposée" de la force de travail, celle qui est socialement reconnue et catégorisée, de sa "valeur réelle", celle qui est effectivement utilisée par l'employeur localement [43]. La qualification est un processus, et partant de là, elle se transforme ; certains types d'opérations ne peuvent pas définitivement être étiquetés comme travaux qualifiés ; certains savoirs existent mais ne sont pas reconnus en tant que tels ; l'estimation économique de ces travaux subit diverses fluctuations et agit sur la valorisation de certaines qualifications au détriment d'autres : "*Un métier qui perd toute justification économique cesse de représenter une valeur sociale, aussi estimé et nécessaire fût-il auparavant*." [44]

Pour conclure, la détermination de la valeur du travail est donc un processus social complexe et ce n'est pas l'évaluation de capacités individuelles, qu'elles soient techniques ou sociales, qui peut

[42] J-F. Troussier, "Réflexion sur le concept de qualification", dans, *La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?,* La documentation française, 1978, p. 175.
[43] P. Rolle et P. Tripier, 1978, Op. cit., p. 130.
[44] P. Naville, *Essai sur la qualification*, Paris : Librairie Marcel Rivière et Cie, 1956, p. 130.

expliquer cette détermination éminemment sociale dans laquelle systèmes éducatif et productif sont en étroite relation. Les relations nécessaires qui existent entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail renvoient donc tout aussi bien aux conditions d'apprentissage, qui sont en partie extérieures aux lieux de travail, aux conditions de recrutement qui influent sur l'accès à l'emploi, qu'aux conditions d'utilisation des capacités de la force de travail dans les processus de production.

Au niveau du concept de travail, ce rapide détour par la question de sa valeur nous aura montré que l'analyse qu'on peut en faire doit être à la fois abstraite, puisqu'on ne peut confondre l'analyse de la situation d'un salarié avec le travail concret qu'il effectue, et à la fois très concrète pour saisir les déterminations particulières qui agissent localement et contribuent à transformer peu à peu le travail abstrait. L'analyse des rapports dialectiques entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail, entre utilités produites et "louage" d'une capacité de travail est incontournable pour la connaissance du travail salarié et du travail en général.

Il est possible à présent de fixer la façon dont nous allons envisager le travail en complétant les éléments précédents, possible d'arrêter temporairement la conception que nous adopterons comme point de départ et de préciser le type d'analyse que nous développerons.

1. 3. Une activité sociale

En opposition avec la pensée "atomiste-individualiste" du XVIII^{e} siècle, l'idée de "totalité systématique" a fait son chemin au XIX^{e} siècle, notamment en sciences naturelles autour des problématiques de l'évolution. Pierre Tripier rappelle le débat qui a opposé Cuvier et Lamarck en 1820, sur la notion de système et sur les rapports du tout aux parties [45]. Cuvier défendait l'idée qu'un organe non utilisé finit par disparaître, bouleversant totalement le système dont il fait partie alors que Lamarck concevait l'idée de système de façon moins radicale, la transformation d'un organe ne bouleversant pas l'équilibre interne du corps auquel il appartient mais provoquant une adaptation périphérique. Ce qu'il importe ici de noter, c'est l'émergence de la notion de système et surtout l'idée de la prééminence du tout sur les parties, chaque élément ayant un rôle fonctionnel au sein de l'ensemble. Dans ce nouveau "paradigme", l'individu n'a plus à décider de son entrée dans la société, il en fait automatiquement partie ; il ne peut déceler seul les "lois de la nature" et doit donc être éduqué moralement ; et enfin, seul l'Etat peut définir ce qu'est l'intérêt général puisque l'Etat est à la fois le produit et le régulateur des interrelations entre les différents groupements constitutifs de la société, les différents corps intermédiaires (corporations, syndicats, institutions) qui sont à la source du droit.

[45] P. Tripier, 1991, Op. cit., pp. 53-64.

1. 3. 1. Echange et production

Auguste Comte et Saint-Simon développeront l'idée d'une société organisée selon des règles fonctionnelles, le libre jeu des lois du marché ayant prouvé qu'il ne pouvait assurer le progrès de l'humanité. Plus tard, Emile Durkheim et Max Weber, de manière très différente, développeront ce que Tripier a appelé le "paradigme national" par différenciation du "paradigme atomiste-individualiste" que nous avons déjà évoqué et du "paradigme de classes" dont nous parlerons plus tard.

Pour Durkheim, ce qui relève du "social" se manifeste par un pouvoir de coercition sur les individus et s'en distingue totalement ; c'est à partir de la notion de contrainte que ce qui est "un fait social" peut se reconnaître. Marcel Mauss, notamment avec son *Essai sur le don*, enrichira cette notion de contrainte en réintégrant les motifs individuels dans une problématique de la détermination sociale ; la notion de "mensonge social" lui permettra de traduire le fait que le "don-échange" se donne à voir sous un aspect volontaire, libre et gratuit alors qu'il comporte nécessairement, en tant que fait social, une dimension obligatoire, contrainte et intéressée [46]. Faisant appel à une sagesse humaine qui traverserait les âges, Mauss pense que la morale du "don-échange" analysée dans les sociétés "primitives" existe encore en Occident : "*On peut même dire qu'une partie de notre peuple se conduit ainsi constamment et dépense sans compter quand il s'agit de ses hôtes, de ses fêtes, de ses "étrennes*"." [47] Cette sagesse suppose de savoir "*sortir de soi, donner, librement et obligatoirement.(...) Un beau proverbe maori le dit : Donne autant que tu prends, tout sera très bien*" [48]. Si donc on constate des troubles au niveau des relations entre employeurs et employés, ils proviennent non seulement du fait que les producteurs ont du mal à se séparer de la chose qu'ils ont produite car "*les choses vendues ont encore une âme*", mais aussi du fait que travailler est d'une certaine manière faire don de soi :

> *"On sent qu'on ne peut plus faire bien travailler des hommes sûrs d'être loyalement payés toute leur vie, du travail qu'ils ont loyalement exécuté, en même temps pour autrui que pour eux-mêmes. Le producteur échangiste sent de nouveau - il a toujours senti – mais cette fois, de façon aigüe, qu'il échange plus qu'un produit ou qu'un temps de travail, qu'il donne quelque chose de soi ; son temps, sa vie. Il veut donc être récompensé, même avec modération, de ce don. Et lui refuser cette récompense c'est l'inciter à la paresse et au moindre rendement."* [49]

Comme le note Jean-Pierre Terrail, Mauss a eu le mérite de fournir un fondement solide aux critiques de l'économie politique classique en montrant que l'échange de biens met en jeu l'ensemble de la structure sociale et ne peut être le résultat du seul jeu de la confrontation des intérêts

[46] B. Karsenti, *Marcel Mauss. Le fait social total*, PUF, 1994, pp. 21-23.
[47] Extraits de M. Mauss, "Sociologie et anthropologie", dans, Van Meter K. (Ed.), *La sociologie*, Collection Textes essentiels, Larousse-Bordas, 1997, pp. 355-379.
[48] La traduction littérale de ce proverbe mérite d'être mentionnée : "Autant Maru donne, autant Maru prend, et ceci est bien, bien", sachant que Maru est le dieu de la Guerre et de la Justice. L'expression prend alors un sens nettement moins pacifiste, la guerre devenant une sorte de phénomène régulateur "naturel".
[49] Extraits de M. Mauss, Op. cit., p. 374.

économiques individuels. Le concept de "fait social total" pour qualifier le "don-échange" appuie l'idée qu'un phénomène peut être considéré comme "social" lorsqu'il possède à la fois des dimensions juridiques, économiques, religieuses, esthétiques et "morphologiques", autrement dit cela signifie que tout fait, en tant que social, est total et que si le tout est plus que la somme des parties, la société est cependant présente dans chaque partie. Mais finalement, la séparation que Marcel Mauss opère entre d'un côté, l'économie, la religion ou le droit, qui permettent à la société d'agir sur elle-même et de l'autre, la technique qui permet à la société d'agir sur son milieu, cette dernière étant dotée d'une certaine autonomie ou imperméabilité à l'économique, l'empêche de concevoir la production dans son aspect matériel et comme rapport social, l'empêche de concevoir l'articulation entre production et échange :

> *"Elle rend impossible, enfin, toute position du problème de la périodisation historique, le changement devant être pensé à la fois comme rupture dans le passage d'un mode d'échange à l'autre, et comme continuité dans le cours du développement technologique. Concevoir la fonction productive comme une fonction indépendante, implicitement extérieure au social, c'est mettre en cause le projet de l'* Essai sur le don *de décrire chaque système dans son "intégrité (...). Mauss réduit les différences entre sociétés à de simples différences dans les modes d'échange, et les rend par là-même incompréhensibles."* [50]

Nous retrouvons là posée de façon contradictoire la question de l'ethnocentrisme évoquée ci-dessus ; ce n'est que très récemment que les sociétés occidentales ont fait de l'homme "un animal économique", l'étude des sociétés "primitives" le prouve, mais la sagesse humaine par contre resterait finalement la même, qui consiste à équilibrer l'échange pour préserver la paix, elle ne serait en aucun cas transformée en quoi que ce soit par l'économie marchande, tout au plus concurrencée par l'amoralisme de certains industriels ou commerçants.

Il semblerait que ce soit principalement le refus de considérer le socle matériel de la vie sociale comme déterminant des "formes d'intégration", et ceci au profit d'un socle spirituel et moral, qui ait poussé Mauss à l'étude exclusive de l'échange ou consommation, écartant l'étude de la production et privilégiant l'analyse des représentations. Reste que son injonction portant sur la nécessité de faire "l'analyse de situations concrètes" pour comprendre la vie sociale est toujours actuelle et aussi problématique.

[50] J-P. Terrail, "Entre l'ethnocentrisme et le marxisme", *Collection de l'Arc*, n° consacré à Marcel Mauss, Paris : Librairie Duponchelle, 1990, p. 51.

1. 3. 2. Un "processus vital réel"

A la différence de Durkheim ou de Marx, Weber ne met pas au départ de son interrogation les structures sociales mais les "opérations constitutives" du sujet [51]. Son approche sociologique est radicalement subjectiviste et prend pour unité de base "l'individu isolé et son action". Pour lui, les structures sociales n'existent qu'en tant que structures mentales, elles ne sont qu'une "*représentation qui flotte dans la tête des hommes réels*", elles orientent l'action individuelle mais de façon médiatisée par la conscience. Une activité pourra donc être qualifiée de "sociale" si c'est une action orientée significativement "*d'après le comportement passé, présent ou attendu éventuellement d'autrui*". La reconnaissance de l'altérité est donc constitutive de l'activité sociale.

Si Max Weber met au point de départ de ses analyses l'activité individuelle, ce n'est pas pour autant qu'il se désintéresse des structures sociales, bien au contraire puisqu'il cherche à expliquer la modernisation des sociétés occidentales. La notion de rationalité qu'il développe est trop complexe pour être explicitée ici ; disons simplement que la rationalité objective, qui est une objectivation de la rationalité subjective et qui se manifeste dans les institutions et les organisations, comprend quatre modalités dont l'une nous intéresse plus particulièrement, la "rationalité formelle". Cette forme de rationalité "*a trait à l'organisation systématique des moyens et non pas des fins matérielles*" ; c'est le domaine par excellence de la bureaucratie qui progresse dans tous les secteurs de la vie, synonyme de perte de dignité et de liberté pour l'homme :

> *"L'objectivité, l'impersonnalité, l'indifférence éthique et la discipline sont les caractéristiques distinctives de cette forme de rationalité qui est une propriété objective des structures sociales de la société moderne."* (Vandenberghe, 1997, p. 163)

A la grosse différence de la rationalité instrumentale qui "*a trait à la réalisation des fins par des moyens quelconques*", la rationalité formelle a pour but de formaliser les différents éléments d'une action pour en garantir les conditions de réalisation, les calculer, les prévoir, sans aucune considération pour les personnes et ni égards pour leur propre rationalité.

Arrêtons là temporairement cette incursion dans la sociologie compréhensive de Weber pour en retenir, si ce n'est la prééminence, du moins l'importance de la saisie du sens que les sujets accordent à leur action ainsi que l'idée selon laquelle l'altérité donne à l'activité un caractère "social". Ceci dit, nous partageons plus volontiers l'idée selon laquelle :

> *"Ce n'est pas la conscience qui détermine la vie, c'est la vie qui détermine la conscience. Dans la première manière de considérer les choses on part de la conscience en tant qu'individu vivant, dans la seconde, qui correspond à la vie réelle,*

[51] F. Vandenberghe, *Une histoire critique de la sociologie allemande*, Paris / Editions La Découverte et Syros, 1997, pp. 157-207.

on part des individus réels et vivants et l'on considère la conscience comme leur conscience." [52]

Comme le précisent Marx et Engels, leur démarche est à l'opposé de celle de la philosophie allemande, "*qui du ciel descend sur la terre, on monte ici de la terre au ciel*". Autrement dit, le point de départ du raisonnement ne sera pas ce que les hommes disent, imaginent ou se représentent mais "les hommes réellement actifs", "leur processus vital réel". Cela ne signifie pas qu'il s'agit de négliger ce qu'on appelle au sens large "idéologie", et qu'on définira rapidement par valeurs et croyances ayant cours dans une société à un moment donné, ou bien qu'il est inutile de prendre en compte ce que les agents pensent de leur situation, mais ces éléments de connaissance ne peuvent se suffire à eux-mêmes, il faut les confronter aux conditions de vie et de travail réelles des individus.

Pour nous, le travail est donc une réalité avant d'être une idée, de même que l'expérience précède la connaissance [53]. Dire que le travail est nécessaire pour vivre n'est peut-être pas une nouveauté mais il ne faudrait pas oublier pour autant que le travail participe du "processus vital réel" des hommes. Dès les années soixante dix, alors que le chômage n'était envisagé que de façon conjoncturelle et non structurelle, qu'il était relativement mieux couvert financièrement qu'actuellement, des salariés licenciés ont essayé d'alerter l'opinion public sur les méfaits de cette mise à l'écart :

"Notre travail, notre place, c'était notre vie, ce qui nous permettait de voir venir, donc de voir la vie" (...). La perte de l'emploi peut être une atteinte à toute une conception du travail, de la sécurité, de la vie en définitive (...). Le rapport médical ne fait que confirmer d'une manière plus aisément mesurable, l'existence d'un traumatisme, qui atteint l'homme dans sa totalité d'être vivant." [54]

L'actualité n'a cessé de mentionner ces derniers temps des cas de conflits sociaux dans lesquels il s'agissait de préserver l'emploi au sein d'une entreprise : Bat'a, Moulinex, Danone, Mark et Spencer, AOM dont le principal actionnaire n'est autre que le président du MEDEF, la liste est longue des entreprises dans lesquelles les salariés sont contraints à une hypothétique reconversion, après avoir passé un certain nombre d'années de leur vie dans une même entreprise. Ainsi, en juillet 2000, les salariés de l'usine "Cellatex" n'avaient trouvé d'autre moyen, pour faire pression sur la négociation du plan social en cours, que de menacer de faire sauter toute l'usine ; un an après, une enquête a montré que sur 165 personnes licenciées, 120 étaient encore au chômage, dans une situation dramatique puisqu'elles arrivaient au dernier versement mensuel des indemnités compensatoires [55].

---

[52] K. Marx et F. Engels, "L'idéologie allemande", 1846, extrait, dans, Papaioannou K., *Marx et les marxistes*, Flammarion, 1972, p. 83.

[53] Nous reviendrons en détail sur la dialectique entre les deux mais signalons d'ores et déjà que c'est là l'objet central de la thèse de doctorat d'Etat de Yves Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Editions Sociales/Messidor, 1988, 907 pages.

[54] Collectif, *Nous travailleurs licenciés*, Paris : UGE/10-18, 1976, p. 19 et p. 21.

[55] Le projet de loi de "modernisation sociale" déposé à l'assemblée nationale le 13 juin 2001 propose d'interdire ce qui a été appelé "licenciement de compétitivité" et de donner la possibilité aux comités d'entreprises des établissements de plus de 200

1. 3. 3. Des contradictions fondamentales

Partons du principe que le travail, en tant que "*activité humaine dépensée dans un procès de production*" a pour caractéristique d'être une activité sociale en ce qu'elle manifeste une "*dépendance universelle et réciproque des individus*" les uns envers les autres, cela suffit en soi :

> *"Les rapports matériels (pratiques) que suscitent les besoins, la satisfaction des besoins, la production des biens, la production de nouveaux besoins et la "production de la vie d'autrui dans la procréation" (la famille) suffisent pour constituer le lien social et fondent la véritable cohésion sociale sans qu'il soit nécessaire de faire entrer en ligne de compte une quelconque absurdité politique ou religieuse qui relierait les hommes entre eux d'une façon supplémentaire."* [56]

Comme nous le rappelions ci-dessus, pour connaître un mode de production, il faut s'intéresser à la façon de produire mais aussi de consommer, de se reproduire, il faut prendre en compte l'ensemble de la vie sociale. Mais comment penser les transformations d'un mode de production sur la durée ? Les concepts de "forces productives" et de "rapports sociaux de production" dessinent les linéaments d'une trame de lecture possible.

Ce qu'on appelle forces productives englobe les moyens de production et les modalités de l'activité humaine, notamment le mode de coopération entre les hommes ; ces forces exercent une "puissance sociale" sur la nature. Les rapports sociaux de production organisent la mise en œuvre des forces productives dans un procès de travail particulier ; ils varient en fonction des modes de production qui les articulent de façon dialectique avec les forces productives du moment. Autrement dit, à un niveau déterminé du développement des forces productives des hommes correspondent des formes déterminées de commandement du travail, de consommation, que les hommes n'ont pas véritablement choisies puisqu'elles sont le produit d'une activité antérieure à la leur, elles sont à la base de leur histoire, de leur "patrimoine". Lorsque les forces productives se transforment, les modes de production changent aussi, de même que les manières de vendre sa force de travail et les rapports sociaux ; de manière générale, les changements proviennent des multiples contradictions qui se déclarent entre forces productives et rapports de production. A un moment donné, le degré de développement des moyens de production et d'échange devient une entrave à la production ; c'est ce phénomène qui explique la façon dont peu à peu l'organisation féodale de l'agriculture et des

---

salariés de saisir un médiateur, sachant que la décision finale resterait du ressort des directions, projet que le célèbre consultant en entreprise, Bernard Brunhes, a commenté en dénonçant un alourdissement des procédures de licenciement sans garantie d'une meilleure protection pour les salariés.

[56] Marx et Engels, "L'idéologie allemande", extrait, K. Papaioannou, Op. cit., p. 65.

manufactures est devenue un obstacle au développement de la production mécanique et de la grande industrie.

Partant de cette idée de contradiction, on peut affiner la définition minimale du travail salarié par l'adjonction du principe de séparation entre production et consommation :

> *"Un mécanisme social où l'activité de l'individu est captée sous la forme d'une capacité. Le travailleur est extérieur à l'institution productive, il n'y appartient qu'en vertu de la tâche qu'il y accomplit. (...) Or le mécanisme du salariat n'est accompli, dans son dynamisme irréversible, que lorsque l'unité de production et l'unité de consommation ne se superposent plus."* (Rolle, 1988, p. 86)

Ainsi le salariat est en congruence avec une certaine mobilité des salariés, dans et hors de l'unité de production ; de plus, il donne un statut d'échangiste au salarié, comme nous l'avons vu avec la question de la valeur d'échange de la force de travail. Ceci laisse déjà apparaître une contradiction majeure :

> *"Les ouvriers, en tant qu'acheteurs de marchandises sont importants pour le marché. Mais à les considérer comme vendeurs de leur marchandise, la force de travail, la société capitaliste tend à les réduire au minimum du prix."* [57]

Il est une autre contradiction fondamentale liée au mode de production capitaliste et relative à la distinction entre travail mort et travail vivant qu'on ne peut passer sous silence et qui rejoint la question du chômage :

> *"Plus le travail gagne en ressources et en puissance, plus il y a pression des travailleurs sur leurs moyens d'emploi, plus la condition d'existence du salarié, la vente de sa force de travail, devient précaire. L'accroissement des ressorts matériels et des forces collectives du travail, plus rapide que celui de la population, s'exprime donc en la formule contraire, savoir : la population productrice croît toujours en raison plus rapide que le besoin que le capital peut en avoir."* [58]

Autrement dit, à mesure que le capital s'accumule, la condition des salariés empire. Actuellement, diverses transformations au sein des forces productives, dont les technologies de l'information et de la communication, ou bien encore le développement de l'actionnariat d'entreprise, tendent à grossir "l'armée de réserve", à fragiliser les salariés en activité qui sont par ailleurs confrontés à une certaine intensification de leur travail, nous aurons l'occasion d'y revenir.

En conclusion, on peut dire que le travail est avant tout une activité sociale en ce qu'il est action réciproque des hommes entre eux, et en ce que cette action est à l'origine de la "puissance sociale" de production et au bout du compte, de la production de la société. Il est aussi une activité

[57] K. Marx, "Le capital", II, cité par K. Papaioannou, Op. cit., p. 159.
[58] K. Marx, "Le capital", I, cité par K. Papaioannou, Op. cit., p. 153.

sociale en ce qu'il donne droit de participer à la circulation des biens à travers la consommation et droit de prendre part à la vie de la société ; il reste une "*expérience sociale centrale*", malgré les discours actuels sur "la fin du travail" [59].

Il ne s'agit pas pour autant de dire que dans l'absolu le travail soit l'activité sociale par excellence. Nous pensons possible l'adoption d'un point de vue qui reconnaisse l'importance du travail dans les vies individuelles, dans la société actuelle, tout en partageant le point de vue de ceux qui dénoncent "le dogme désastreux du travail" comme Paul Lafargue ou de ceux qui prônent "une indispensable désacralisation" du travail comme Jean Rousselet, mais à condition de revoir les modes de répartition des richesses [60]. En réponse aux contradictions actuelles, on peut distinguer deux grandes revendications, d'une part le droit au revenu déconnecté du travail que réclament ceux qui pensent que des activités sociales doivent être développées en dehors de relations marchandes et d'autre part, le droit au travail que réclament ceux qui cherchent un modèle alternatif de développement de l'activité économique. La notion d'activité est proposée en remplacement de celle de travail. Le Centre des Jeunes Dirigeants parle d'un modèle de la "multiactivité" en lieu et place du modèle du plein-emploi pour conjurer le "*délitement de la société salariale*", diversifier les sources de revenus, multiplier les formes de socialisation [61]. Certains économistes essaient d'anticiper le mouvement pour préserver les garanties collectives et réfléchissent à un "statut d'actif" [62]. Ces questions sont complexes car elles concernent les transformations du salariat, touchent directement aux principes constitutifs de l'ordre social, à la réglementation non pas du travail dans la société existante mais de la société dans laquelle se fait le travail [63].

[59] F. Dubet, "Le travail et ses sociologies", dans Pouchet A. (coord.), *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 25.
[60] P. Lafargue, *Le droit à la paresse*, Castelnau-le-Lez : Editions Climats, 1992 ; J. Rousselet, *L'allergie au travail*, Paris : Editions du seuil, 1974.
[61] CJD, 1996, Op. cit.
[6262] R. Le Bris, 1997, "Crise du concept d'emploi et droit au travail", dans Bouffartigue P. et Eckert H. (Eds), *Le travail à l'épreuve du salariat, à propos de la fin du travail*, L'Harmattan, pp. 109-127.
[63] H. Desbrousses et B. Peloille, *Représentations savantes et communes du travail. permanences et évolutions, quelques indices*, Communication au colloque "Questionner le travail", RESSY, Paris, 1994, 32 pages.

Chapitre 2 : L'approche des relations de travail

Le travail en tant qu'activité humaine, origine de la puissance sociale, est donc action réciproque des hommes entre eux, manifestant une "dépendance universelle et réciproque des individus". Ceci dit, quelles sont ses modalités dans un mode de production capitaliste ? Comment peut-on l'étudier ?

2. 1. La relation salariale

Nous avons pris le parti de considérer le travail comme une catégorie fondamentale pour étudier, d'un point de vue sociologique, les changements de la société salariale. Mais de quelles catégories opératoires dispose-t-on pour cela ? Sont-elles véritablement opératoires ? Nous allons examiner la pertinence de certaines notions telles que l'entreprise ou le travailleur pour continuer à préciser le cadre de notre réflexion.

2. 1. 1. Les lieux de travail

Depuis la seconde guerre mondiale, époque où se sont constitués les différents champs de la réflexion sociologique, "l'entreprise" n'est devenue un objet d'étude en soi qu'au début des années 1980. Jusque là, elle était un cadre implicite à partir duquel on étudiait divers phénomènes : les rapports entre l'homme et son travail, les rapports entre technologie et organisation du travail ou taille de l'entreprise, entre technologie et structure de l'entreprise, les conflits et l'action collective etc. Bien souvent on l'a considérée comme un système clos sur lui-même, autonome par rapport à la société ou bien encore comme une organisation formelle, un système de normes ; ou à l'inverse, on l'a considérée comme reflet des rapports de classe et de pouvoir existant dans la société, sans s'interroger plus avant sur les rapports concrets de travail [64].

En fait, la constitution d'une sociologie de l'entreprise semble intrinsèquement liée à l'idée qu'il existe nécessairement des liens entre la vie des entreprises et la vie de la société, comprises comme deux entités distinctes, deux totalités qui s'influencent mutuellement et de façon différente selon les époques. De façon sous-jacente aux raisonnements, il semble qu'il y ait également en jeu une question de légitimité de l'existence des entreprises privées et du rôle qu'elles jouent dans la société ; au XIX[e]

[64] S. Erbès-Seguin, 1988, Op. cit. Le chapitre 1 est entièrement consacré à la notion d'entreprise, pp. 7-57.

siècle, les "entreprises familiales" ne rencontraient probablement pas le problème sous cette forme. Par contre, marquée du sceau du régime de Vichy qui l'avait enrôlée dans sa conception des rapports entre travail et société, l'entreprise aurait disparu de la scène publique pendant près de 40 ans, pour refaire une "entrée" au début des années 80, avec une légitimité redorée notamment par la loi de 1982 sur l'obligation annuelle de négocier salaires et temps de travail au niveau de chaque entreprise.

Ce qui est notable, c'est la convergence des interprétations relatives au rôle de l'entreprise dans la société entre les promoteurs d'une sociologie de l'entreprise et le Centre des Jeunes Dirigeants. Pour Denis Segrestin, l'un des fondateurs de cette sociologie :

> *"La naissance de l'entreprise moderne et, adossée à elle, celle des théories de l'organisation ont donné cours à une longue illusion dont nous sortons à peine : confusément, le siècle de Taylor a cru sinon à "l'usine sans hommes", du moins à un système productif séparé du système social et débarassé de la nécessité de se justifier devant la société. Or, aujourd'hui, cette fiction n'a plus cours : la tension historique a refait surface. Les dirigeants industriels ont repris conscience de la nécessité où ils se trouvaient de faire de leurs entreprises des institutions sociales à part entière. C'est pourquoi l'entreprise est condamnée à changer vraiment."* [65]

C'est donc parce que l'entreprise serait *"un lieu essentiel de l'invention de la société",* qu'elle aurait un caractère *"d'institution directement fondatrice d'un avenir de société"* selon les formules de Sainsaulieu, qu'elle peut devenir un objet de connaissance sociologique car il est urgent de réfléchir *"à des formes de société supportables au sein d'une mondialisation de l'économie libérale".* Contrairement à la sociologie des organisations dont l'ambition était finalement de faire une critique sans cesse renouvelée des systèmes d'organisation bureaucratique, la connaissance de l'entreprise pourrait contribuer au renouvellement des projets de société ; Sainsaulieu se définit lui-même comme un "observateur des structures sociales de production", mais à partir de l'examen de l'entreprise.

L'entreprise a donc un rôle "citoyen" à assumer comme l'exprime également le chantre du management du début des années 1980, Hervé Sérieyx :

> *"L'entreprise est la cellule dynamique qui contribue en outre et pour une large part, à côté d'autres institutions, à forger l'image économique et sociale de la nation. Car, outre ses produits, l'entreprise produit aussi des hommes, des citoyens, leur apportant non seulement un salaire mais une qualification, une promotion professionnelle et sociale… Mais l'image de l'entreprise est en général loin de correspondre à ce rôle de citoyen éminent."* [66]

---

[65] D. Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 1992, p. 198. On peut aussi se reporter à R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*. Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997, 477 pages. Remarquons que la première édition de cet ouvrage date du milieu des années 80 et qu'à l'époque le titre était légèrement différent : Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.

[66] H. Sérieyx et G. Archier, *L'entreprise du 3ème type*, Editions du Seuil, Collection Points Economie, 1984, p. 21.

Quant au mouvement des Jeunes Patrons, c'était déjà là leur position lors de la création de leur association en 1936, et cela le reste à la fin des années 90. A l'origine, ils considéraient l'entreprise comme "*cellule élémentaire de la vie économique et sociale*" mais affirmaient aussi haut et fort que cette fonction ne pourrait être remplie que si le chef d'entreprise en avait le pouvoir et donc n'était pas handicapé par des conseils de gestion, des lois fiscales ou des lois sociales [67]. Cette position qui consiste à évoquer la responsabilité des chefs d'entreprises vis-à-vis de la société et de la vie des hommes est toujours actuelle même si l'argumentation s'est déplacée. Ainsi, en 1996, le Centre des Jeunes Dirigeants estimait que depuis le début des années 1980, "le divorce est consommé" entre la société et l'entreprise ; l'entreprise s'est lancée dans la course effrénée pour la croissance, sa finalité purement économique est allée à l'encontre du social, créant des fractures au sein même de la société qui, si elles ne sont pas prises en compte, risquent de compromettre tout avenir ; c'est pourquoi il préconise notamment de "*remettre le travail à sa juste place dans la société*", de permettre aux individus de s'épanouir en dehors du travail et de développer leur "autonomie". Remarquons au passage cette congruence entre la naissance d'une sociologie de l'entreprise et le moment où le CJD estime que la dégradation des rapports entre société et entreprise mérite attention.

A l'origine, précise Jean-Pierre Durand, le projet d'une sociologie de l'entreprise était séduisant en ce qu'il proposait finalement de faire converger sociologie du travail, sociologie des organisations et sociologie des relations professionnelles, de reconstruire un objet global intégrant méthodes et résultats acquis, de créer un niveau "méso" entre d'une part un niveau microsociologique, celui de l'analyse des situations de travail et du procès de travail, l'analyse des relations de pouvoir dans l'entreprise, et des relations entre direction et syndicats et, d'autre part un niveau macrosociologique, relatif au fonctionnement des marchés et au rôle de l'Etat. Après une quinzaine d'année, le constat est sévère : non seulement les acquis de la sociologie du travail ont été éludés, les nouvelles technologies de l'information et de la communication transformant aussi bien le travail que les problématiques, mais de plus, l'influence massive de la sociologie des organisations a tendu à évacuer les contradictions et les conflits au bénéfice d'une conception unanimiste, "communautaire", consensuelle des relations [68].

On peut faire l'hypothèse que la difficulté majeure qu'a rencontrée cette sociologie réside dans la définition de son objet :

> *"Le fait que l'entreprise s'apparente à une guimauve, protéiforme, avec un noyau lui-même changeant dans des limites sans cesse étendues, pourrait ne pas constituer un problème scientifique puisqu'il en est ainsi de la plupart des objets sociologiques (la famille, l'espace urbain, le religieux, etc.). Mais ce qui semble manquer à la sociologie*

[67] B. Mottez, 1966, Op. cit.,
[68] J.P. Durand, "De la notion d'entreprise au concept de modèle productif", Communication aux VI[e] journées de sociologie du travail, Université Libre de Bruxelles, Novembre 1997.

de l'entreprise est une démarche qui tienne compte de cette malléabilité de l'objet pour atteindre des objectifs plus clairement définis."

Il serait en effet possible de recueillir une multitude de définitions de l'entreprise, depuis l'école des Relations Humaines, en passant par l'analyse stratégique ou le Tavistock Institute, ou bien encore l'école de la décision. En fait l'objet entreprise est totalement évanescent, aussi bien en théorie que dans sa matérialité, et ce d'autant plus avec le développement récent de "l'entreprise sans murs" et l'apparition des cadres appelés non sans humour noir, les "SBF" (sans bureau fixe). Depuis la fin des années 60 en France, de nombreuses études, notamment sur la sous-traitance, ont fait apparaître cette difficulté théorique :

> *"Dans tous les cas, forme de placement du capital et unité de production ne coïncidaient pas, pas plus que ne coïncidaient employeur et utilisateur de la force de travail."* [69]

Roger Cornu résume ces difficultés en reliant de façon originale "entreprise" et "trouble" : l'entreprise est un lieu trouble au sens où elle ne peut être directement repérable par les limites de sa matérialité et la définir de façon juridique ne fait qu'ajouter au trouble. Si on la considère comme une forme de placement du capital, ceux qui sont chargés d'exécuter les contrats qu'elle a conclus sur le marché financier et sur le marché des biens et services ne sont pas les contractants. Elle est aussi lieu du trouble par le fait *"qu'un corps étranger en envahit un autre",* que la séparation des trois domaines du public, privé et de l'intime n'y est pas aussi nette que dans les déclarations des droits de l'homme et du citoyen : elle tend par exemple à intégrer des caractéristiques du domaine privé, voire de l'intime, dans les procédures de recrutement qu'on peut considérer comme domaine du public au sens où l'individu est *"placé sous le regard des autres"*, tout en interdisant par ailleurs l'expression politique dans l'entreprise, donc l'immixtion du public dans le domaine privé. Elle est enfin lieu de troubles moins par les conflits dont elle est le théâtre que par le fait qu'elle est un lieu d'aventure, aventure comprise comme *"résultat non prévu de l'action des hommes"* que les divers systèmes de gestion tenteront de maîtriser mais ne pourront évacuer puisque le caractère fondamental du capitalisme est de révolutionner perpétuellement sa base. Finalement ces interrogations sur "l'objet" entreprise conduisent Cornu à reposer la question du rapport entre l'économique et le politique, entre le salarié et le citoyen.

En conclusion, l'entreprise n'est pas une collectivité de personnes, n'est pas un groupe homogène, ce n'est ni une juxtaposition d'individus ni une unité organique, une totalité qui préexisterait aux individus. Elle est composée de différents groupes de salariés distribués selon des

[69] R. Cornu, "L'entreprise : lieu trouble, lieu du trouble, lieu de troubles", Communication aux II[e] Rencontres APST-APRIT, Université de Provence, Juin 1997.

hiérarchies, des fonctions, des qualifications qui façonnent de façon particulière leurs relations, c'est *"un ensemble de rapports coordonnés"*.

L'entreprise n'est pas non plus une "association", elle est un acheteur par rapport à ses membres qui vendent leur force de travail sur un marché extérieur à l'entreprise et acquièrent en contrepartie la possibilité de consommer ; elle n'est ni entité abstraite ni un donné, mais, *"la réalisation momentanée d'un principe qui assemble autour d'une opération, des individus et des moyens de travail."* [70] Analyser la situation de travail de salariés suppose donc de caractériser en priorité la façon dont leur entreprise *"recrute, rassemble, évalue et rejette ses membres"*.

Pratiquement, dans l'analyse des formes de travaux concrets, des rapports entre individus concrets, cela suppose de ne pas croire résolu le repérage des collectifs de travail par la lecture exclusive des organigrammes. L'entreprise, l'atelier, l'équipe ne sont que des *"entités collectives relativement pertinentes"* selon la formule proposée par Yves Schwartz :

> *"L'approche des situations de travail, sauf à simplifier l'activité de nos semblables, doit s'attendre à être toujours prise au dépourvu, à rencontrer des entités collectives à géométrie variable, dialectiquement liées aux organigrammes, définitions de postes et de tâches, mais toujours plus ou moins réinventées, se chevauchant sur de multiples axes, de circonscription toujours floue, d'intensités imprédictibles."* [71]

Autrement dit, la façon dont les membres d'une entreprise sont évalués et classés dans une hiérarchie de qualifications apporte des renseignements fondamentaux sur la forme d'échange pratiquée, sur l'état du rapport du force entre employeurs et employés, sur l'entité particulière dans laquelle ils travaillent, mais ces classements ne refléteront que partiellement l'activité réelle des salariés puisque, comme nous l'avons déjà vu, leur objectif n'est pas tant de décrire le travail concret que de classer des individus dans des hiérarchies sociales.

Continuons notre investigation sur les catégories d'analyse disponibles et qui concernent "ceux qui travaillent". La solution purement linguistique consisterait à utiliser le terme de "travailleurs", mais là aussi cela mérite quelques éclaircissements. Pourquoi les travailleurs ont-ils si souvent été assimilés aux seuls ouvriers ? Que recouvre la notion de "prolétaires" ? Recouvre-t-elle celle de "salariés" ? Et finalement, la notion de "classes sociales" est-elle encore pertinente ?

---

[70] P. Rolle, "La participation des salariés et les obstacles qu'elle rencontre", dans Bachet D. (Ed.), *Décider et agir dans le travail*, Paris : CESTA, 1985, p. 76.
[71] Y. Schwartz, "De l'inconfort intellectuel, ou : comment penser les activités humaines ?", dans Cours-Saliès P. (coord.), *La liberté du travail*, Editions Syllepse, 1995, p. 118.

2. 1. 2. Les sujets du travail

Recherchant les diverses représentations du travail, savantes ou communes, dans les textes ou les chansons populaires, H. Desbrousses et B. Peloille montrent qu'au XIX^{e} siècle, le mot travail et le couple capital-travail, issus du vocabulaire économique, s'étendent au vocabulaire général, social et politique. Le travailleur émerge "en sujet social et politique" et dans le champ lexical, des interférences commencent à se produire entre les usages des mots travail, travailleurs et ceux de prolétaire, classe ouvrière. Fin XIX^{e}, début XX^{e}, il semblerait même qu'il y ait une sorte de spécialisation dans les usages de chacun de ces mots :

> *" Si l'on examine un corpus de titres d'ouvrages consacrés au travail et au mouvement ouvrier, on note que ce sont surtout des valeurs techniques, physiologiques, psychologiques, économico-sociales, qui sont attachées au mot travail, alors que sont rapportées au mot ouvrier davantage de notions touchant au rôle historique, à l'organisation politique de sujets sociaux humains."* (Desbrousses, Peloille, 1994, p. 10)

Remarquons au passage que les représentations du travail recueillies au début des années 1990 par entretiens auprès d'individus de diverses catégories sociales, mettent l'accent sur l'idée de travail comme "processus vital réel" : il est considéré comme *"un acte fabricateur d'utilité, pour autrui, pour la société", "posé au principe de la vie de l'homme", "vu au regard d'un rapport social déterminé, où se pose aussi la reproduction des hommes, tant individuelle immédiate que sociale"*.

Cette distinction entre d'un côté, travail et travailleurs et de l'autre, prolétaires et classe ouvrière pose plusieurs questions : quelles différences et similitudes peut-il y a avoir entre un travailleur, un prolétaire, un ouvrier ou un employé ? entre une classe sociale et une catégorie socioprofessionnelle ?

Reprenons d'abord ce que nous disent Hélène Desbrousses et Bernard Peloille à propos du mot "classe". Utilisé dans son sens moderne depuis le XVIII^{e} siècle par Smith, Ricardo ou bien encore les encyclopédistes, le mot marque le rôle d'une classe dans la production des richesses et son rapport à la propriété. Dans l'encyclopédie par exemple, la "classe du peuple" est composée de ceux qui doivent travailler pour subsister mais cela ne recouvre pas l'ensemble du Tiers Etat. Après la Révolution française, la définition d'une classe a tendance a rétrécir la réalité désignée :

> *"Aux définitions en termes de classes liées aux rapports généraux de production et d'échange, vont se succéder des définitions en termes de fonctions, de strates, de hiérarchies de fortunes, de pouvoir ou de culture. Finalement la distinction essentielle est celle qui se manifeste entre classes supérieures et inférieures, laquelle est liée à l'éducation (...). Ainsi, on n'est pas ouvrier parce qu'on ne dispose que de sa force de*

travail, mais parce qu'on a une mentalité d'ouvrier ; et on n'est pas patron parce qu'on exploite le travail des autres, mais parce qu'on a une certaine hauteur de vue." [72]

Excepté dans les courants socialistes ou marxistes, la notion de classe perdra donc son contenu initial au profit d'autres distinctions telle que celle entre science et ignorance, l'ignorance n'étant plus en rapport avec les conditions d'existence. Finalement, selon les époques, le "mot" classe a été plus ou moins utilisé, a changé de signification ; c'est ainsi que l'examen du titre des articles de deux revues de sociologie montre que si après 1968, le mot est souvent utilisé, il disparaît dans les années 80.

Le concept de classe sociale tel qu'il a été utilisé par Marx exprime un rapport entre différentes classes de la population constitutives d'une société ; ces classes ne peuvent exister que dans les sociétés où la division sociale du travail est développée et où il y a donc un surplus à échanger. Les rapports d'échange que ces classes entretiennent entre elles contribuent à les constituer en classe, car elles ne préexistent pas à ces rapports et ce sont ces rapports également qui remanient en permanence leurs contours. C'est principalement ce caractère dynamique qui distinguerait les classes sociales des castes ou des ordres, ces deux derniers principes de différenciation constituant des entités plus fermées et permettant moins ou pas du tout de mobilité sociale. La classe n'est ni un état, ni un statut, elle dépend des positions à un moment donné dans la production et l'échange, elle autorise un phénomène appelé "ascenseur social" (ou l'inverse d'ailleurs), mais surtout, elle dépend des conflits entre classes, des alliances entre fractions de classes, autrement dit d'une action collective qui présuppose une prise de conscience d'une communauté d'intérêts. Qu'en est-il actuellement des classes sociales ?

Pour certains, la notion de classe sociale telle qu'elle a été systématisée au XIX^{e} siècle ne serait plus pertinente en tant que grille de lecture de la société actuelle. Ainsi, pour Alain Touraine, les clivages seraient mieux perceptibles si l'on utilisait l'opposition entre catégories "modernisatrices" ou "archaïques" [73]. La thèse de la disparition des classes sociales s'est appuyée sur le recul du sentiment d'appartenance de classe qu'ont relevé les sondages, tout particulièrement pour la classe ouvrière ; elle s'est aussi basée sur l'idée que le travail ne serait plus qu'un élément parmi d'autres dans la formation des groupes et des identités sociales, le sexe, la génération ou l'ethnie étant tout autant structurants.

Pour d'autres, les classes existent toujours mais par contre la notion de classe ouvrière n'est plus d'actualité. A l'appui de ce type d'interrogations figurent les changements dans la composition et les caractéristiques du salariat, et notamment l'idée de l'émergence d'une classe "moyenne" englobant une partie des ouvriers et des employés qui se rapprochent des cadres grâce à une certaine uniformisation des modes de vie et de consommation permise par la prospérité des "trente glorieuses". La classe ouvrière aurait éclaté entre ceux qui ont intégré ces classes moyennes et ceux qui à l'inverse ont vu leur situation devenir plus précaire. Enfin, la tertiarisation de l'économie et des emplois

[72] H. Desbrousses et B. Peloille, "Petite histoire de classe", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 3^{e} trimestre, 1996.
[73] D. Sicot, "Sous la fracture, les classes", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 1996.

achèverait ce lent mouvement de dissolution de la classe ouvrière. Ce dernier argument s'appuie probablement sur la définition de l'INSEE pour laquelle les ouvriers sont "des travailleurs manuels d'exécution" ; or actuellement, sept salariés sur dix travaillent dans un bureau, un magasin ou se déplacent et quatre sur dix sont des femmes [74]. Ce qui nous amène à examiner la notion de catégorie socioprofessionnelle.

Mise en place par l'INSEE en 1954 puis remaniée en 1982, la grille des CSP s'inspire en partie de l'analyse des classes puisqu'elle intègre les distinctions entre patrons/salariés et indépendants/salariés. Elle y ajoute d'autres clivages liés par exemple à l'habitat (ville/campagne) ou à la qualification du travail et finalement, pour Denis Clerc, elle résulte d'un compromis pas toujours satisfaisant mais qui a le mérite d'être opérationnel pour mener des investigations systématiques sur les inégalités et pour éclairer en partie la réalité sociale. Cette évolution des classes aux catégories professionnelles serait révélatrice du fait que la propriété n'est plus le seul mode d'accès aux positions sociales dominantes, même si elle joue toujours un rôle déterminant [75].

L'examen détaillé des différentes CSP montre qu'elles sont très hétérogènes. Ainsi la catégorie des artisans, commerçants et chefs d'entreprise englobe aussi bien le cordonnier qui travaille seul dans sa boutique que le patron d'une très grande entreprise. Ce qui signifie concrètement que la profession ne dit rien de la classe :

> *"Dans une même profession se côtoient en effet des individus dont les positions dans les rapports de production, pour ne parler que d'eux, peuvent être extrêmement diverses, voire franchement opposées. Inversement, des individus exerçant des professions différentes relèvent pourtant d'une même position dans les rapports de production, et donc de classes."* [76]

Autrement dit, l'examen des CSP apporte certaines indications mais ne dispense pas d'une analyse en termes de rapports de production. Reprenons donc notre interrogation sur la distinction entre ouvrier, travailleur et salariés.

Dès la fin du XVIII^{e} siècle avec l'essor des manufactures, l'ouvrier, si l'on prend la figure de l'ouvrier-artisan appelé "compagnon", se distingue de celui qu'on appelle un "travailleur" car il possède ses outils, est un employeur ainsi qu'un formateur, au sommet de la hiérarchie dans la production. Peu à peu, les prérogatives de cet ouvrier iront s'amenuisant, de l'ouvrier-artisan à l'ouvrier de métier qui possède toujours sa boîte à outils personnelle et a toujours un rôle de formateur par l'apprentissage sur le tas, et de l'ouvrier de métier à l'ouvrier professionnel qui ne maîtrise plus ni

[74] Amadieu J-F. et Rojot J., *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Paris : Editions Litec, 1996, pp. 104-105.
[75] D. Clerc, "Comment saisir la réalité sociale", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 1996.
[76] A. Bihr et R. Pfefferkorn, "Les CSP ne font pas les classes", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 1996, p. 12.

l'embauche, ni la formation et utilise les moyens de production mis à sa disposition [77]. Mais au XVIII[e], l'ouvrier-artisan se distinguait finalement du travailleur en ce que ce dernier n'était qu'un manœuvre, il ne possédait rien et on lui dictait ce qu'il devait faire. Contrairement à l'ouvrier qui marchandait un "prix fait", qui prenait le travail "à l'entreprise", "à l'ouvrage" ou à la tâche selon le volume et la nature des travaux à réaliser, le travailleur était par définition payé au temps. A l'époque, le monde des travailleurs se localisait donc plutôt dans la grande industrie, c'était un monde parallèle à celui des ouvriers.

La façon dont se passe l'échange travail contre rémunération fait du travailleur la première figure du prolétaire au sens propre du terme : celui qui n'a pour toute richesse que sa force de travail. Pour Marx, le manœuvre ou prolétaire représente "la classe des ouvriers modernes", c'est-à-dire ceux qui seront plus tard appelés "ouvriers spécialisés", par opposition aux ouvriers-artisans, aux "petits patrons en ascension", aux bourgeois ou encore aux industriels. La hiérarchisation des différentes catégories d'ouvriers montre que les critères de cette hiérarchisation ne sont pas stables dans le temps. On pourrait y ajouter des critères de hiérarchisation moins formalisés mais non moins réels tels population masculine et nationale par opposition à population féminine et étrangère ; ou bien encore telle que la distinction entre pays d'origine des travailleurs immigrés.

En fait, "les principes de stratification" des catégories ouvrières, dans la hiérarchie industrielle en général et dans la hiérarchie interne des différents types d'ouvriers, sont divers ; et là encore, les formes historiques distinguées par l'analyse se mêlent dans les situations concrètes. Et comme le remarque également Roger Cornu, les changements plus récents ne vont pas dans le sens de la constitution de critères de hiérarchisation stables. Depuis la première moitié des années 1970, la réduction rapide du nombre d'ouvriers, le changement dans les contenus d'activité, l'écrasement de la hiérarchie des salaires, l'évaluation des compétences individuelles, la flexibilité de la main-d'œuvre et la diversification des statuts ont tendance à scinder les ouvriers en deux types de travailleurs, les opérateurs et les techniciens, et on peut effectivement se demander si ce n'est pas la catégorie "ouvrier" elle-même qui tend à disparaître.

Ceci dit, comme nous l'affirmions plus haut, notre approche ne se veut en aucun cas purement nominaliste. L'évolution des sens et contenus que peut revêtir un terme, une catégorie, ne signifie pas que la réalité s'en trouve à chaque fois bouleversée, elle signifie surtout que la réalité visée par le langage se transforme et que le langage éprouve quelques difficultés à la renommer. Reprenons la définition de la classe ouvrière que nous a donné Michel Verret : c'est "*la classe des producteurs salariés d'exécution, employés par le Capital*." ; les producteurs sont ceux qui travaillent sur des choses et non sur les signes ou avec des hommes ; en tant que salariés, ils ne vendent ni leur produit ni

[77] R. Cornu, "Hiérarchisation des catégories et catégorisation des hiérarchies ouvrières", *Journal des anthropologues*, n° 77-78, 1999, pp. 217-225.

leur personne mais un temps donné d'usage de leur force de travail ; ils ne disposent dans ce rapport d'aucune délégation d'autorité, c'est pourquoi on peut parler de salariés d'exécution ; et enfin, on peut dire qu'ils sont employés par le capital, c'est-à-dire dans une dépense socialement combinée pour un produit social, bien que privativement approprié [78]. Examinons cette définition.

Le terme "production" peut poser problème pour repérer les "salariés d'exécution" actuels ; cela renvoie plus largement au débat sur le travail productif et le travail improductif. Non seulement ces deux types de "fonctions" sont de plus en plus imbriquées mais en plus, on peut constater une "*mise en cause de l'ancien monopole social du travail improductif*", "*une confusion partielle des rôles*" [79]. Ce qui signifie que non seulement les services de production se chargent de tâches de gestion par exemple, mais aussi que le travail de fabrication en lui-même s'est intellectualisé avec l'automatisation.

Quant à la notion de "salarié d'exécution", elle gomme l'hétérogénéité du salariat. Car en effet, le salariat renvoie aussi bien à ceux qui tirent une part de leur revenu du travail de l'argent qu'ils reçoivent en tant qu'actionnaires de l'entreprise pour laquelle ils dépensent leur force de travail, qu'à ceux qui en tant que directeurs généraux de multinationales sont payés plus de cent fois ou cent cinquante fois plus que les autres comme l'évoquait le CJD et qui sont en quelque sorte des "patrons salariés", jusqu'à ceux enfin qui s'apparentent véritablement au prolétariat au regard du montant de leurs revenus et de la précarité de leur situation, voire au "lumpen prolétariat". Si commode que soit l'expression de "salariés d'exécution", elle n'est donc pas sans ambiguïté ; l'existence ou non d'une délégation d'autorité ne se limite peut-être pas à une autorisation formelle.

En résumé, le terme de "classe ouvrière" ne recouvre pas la catégorie des ouvriers. En allemand ou en anglais, la langue a fixé l'expression de classe des travailleurs. Si on reprend l'idée que le travailleur, comme "l'ouvrier moderne", étaient des prolétaires en ce qu'ils n'étaient riches que de leur force de travail, ayant des revenus modestes, des conditions de travail particulièrement difficiles et vivant dans la précarité, alors on peut trouver leurs homologues dans la société actuelle, qu'ils travaillent dans un bureau ou dans un atelier, voire à domicile. Et ces "salariés d'exécution" sont toujours largement majoritaires dans la société actuelle, même si leur classe est hétérogène, atomisée, divisée d'autant plus qu'elle s'est mondialisée. Quant à la distinction actuelle entre exclus et inclus, elle revient à dire que les prolétaires seraient des privilégiés en ce qu'ils ont la chance d'avoir un travail ; on voit là que le thème de l'exclusion, qui aurait pris le relais de celui des inégalités, tend à promouvoir une vision horizontale et plate de la société, à imposer l'idée d'un large consensus, d'une

[78] M. Verret, "Où en est la culture ouvrière aujourd'hui ?", *Sociologie du travail*, n° 1, 1989, pp. 125-130.
[79] J. Lojkine, "La recomposition du salariat, vers la fin du ghetto ouvrier ?", *La pensée*, n° 284, Novembre-décembre, 1991, pp. 5-28.

uniformisation tout juste contrariée par quelques situations extrêmes d'exclusion [80] ; même si d'un autre point de vue, l'exclusion est véritablement un problème social.

En conclusion, premièrement, les classes sociales expriment un rapport entre les hommes, un produit social des hommes eux-mêmes, elles résultent des luttes qu'ils engagent et du travail d'autoproduction de la classe que ces luttes leur permettent de faire. Le troisième paradigme fondateur de la matrice disciplinaire de la sociologie, que Pierre Tripier a appelé "le paradigme de classe", peut maintenant être distingué clairement des deux précédents que nous avons déjà décrit. Il diffère du paradigme atomiste libéral en ce que l'univers des possibles n'est envisageable que dans des conditions historiques et sociales relatives à une époque donnée, dans une société donnée, et il se distingue également du paradigme totaliste national en ce que son interprétation des réalités déborde les frontières d'un pays. Contrairement aux deux précédents, c'est un paradigme qui reste ouvert, dans le sens d'inachevé, ce qui expliquerait les multiples développements ultérieurs et l'existence de "marxismes" ; quant à cette ouverture elle-même, il semblerait qu'elle résulte du fait que Marx n'ait pas souhaité réduire définitivement les incertitudes sur le principe de la lutte des classes car "*comme dans l'art de la guerre, les certitudes les plus fortes sont soumises à la "friction" de l'imprévu*" et le paradigme de classe n'est pas étranger à la guerre :

> *"Alors que pour les autres paradigmes la guerre est une erreur ou un accident et n'a pas de place dans le centre de la doctrine, le paradigme de classe, fondé sur la relation coopération-conflit, traite ce second terme dans le vocabulaire de la guerre. Notre conviction (...) est que l'utilisation de ce vocabulaire n'est pas métaphorique, l'art de la guerre habite le paradigme de classe et en organise les ambiguïtés."* (Tripier, 1991, p.76)

Et deuxième conclusion, la fécondité de la notion de "classe" pour comprendre la structure sociale d'une société, et le rôle de l'Etat dans cette structuration, peut être remise en cause dans la mesure où elle serait appréhendée comme une catégorie déjà constituée et n'expliquerait pas la constitution même de la catégorie, les interdépendances entre les hommes et la façon dont elles contribuent à l'émergence de nouveaux collectifs, de nouvelles formes de mobilisation, de nouvelles classes [81].

Pour Marx, "*la volonté humaine rencontre le développement historique et l'aide à se réaliser*", l'individu n'est pas soumis à une classe abstraite, c'est pourquoi dans ce paradigme, les hommes influent de façon particulière en fonction de leurs possibilités relatives à la situation qu'ils vivent :

[80] D. Sicot, 1996, Op. cit.
[81] On pourrait d'ailleurs tenir le même raisonnement en ce qui concerne le concept de "société".

> *"cette histoire dont l'avènement est inéluctable, les hommes en sont les acteurs, dans des positions opposées et quand même liés les uns aux autres par des relations sociales qui limitent leur volonté et leur rationalité. Ils sont donc bien à la fois acteurs et agis et, comme acteurs, ils constituent bien l'avenir du monde."* (Tripier, 1991, p. 73)

Autrement dit, les sujets du travail sont des individus ou des groupes qui agissent dans un monde structuré par des relations de classes. Nous n'utiliserons donc ni le terme d'agent qui induit un sujet agi par des structures sociales écrasantes, ni celui d'acteur qui à l'inverse évoque un être libre de toute contrainte ; nous parlerons indifféremment des salariés, des travailleurs, sans éliminer les ambiguïtés dont ces termes sont porteurs et qui obligeront dans chaque situation concrète à préciser de qui on parle exactement, ou bien encore de protagonistes, terme qui met l'accent sur le fait que les hommes font leur histoire mais pas dans le cadre d'un théâtre fictif, dans le cadre de situations et de conditions concrètes. Nous approchons là le cœur de la démarche que nous souhaitons développer.

2. 1. 3. Un entrelacs de relations sociales

L'objet de la sociologie est depuis son origine polysémique et la diversité caractérise sa méthode. Dire que c'est l'étude de la société ou du social ou bien encore des phénomènes sociaux en leur attribuant une réalité objective car extérieurs aux individus, inscrits dans les choses, les normes de comportement ou les représentations ne signifie pas que les sociologues se soient accordés sur le contenu de cette réalité. Jean-Michel Berthelot propose de dépasser l'aporie que constitue la définition de l'objet et de la méthode de la sociologie par l'examen du processus concret de construction de la discipline sociologique [82]. Après avoir examiné cette histoire et avoir conclu à une nécessaire gestion de la pluralité des approches, des théories, des méthodes, il termine en pointant le fait que la pratique de la sociologie nécessite un "principe de choix" qui exige "une procédure préalable de justification", autrement dit un projet, médiatisé par des exemples, des textes et des œuvres. Nous pensons avoir laissé deviné le nôtre, peut-être faut-il à présent le préciser plus clairement.

Nous partageons totalement l'idée selon laquelle le point de départ ou la finalité de l'activité de connaissance sont pratiques, la recherche en sciences sociales doit produire des connaissances utiles à la transformation des réalités sociales, c'est là la contribution concrète de ceux qui sont rémunérés pour développer cette réflexivité. Il s'agit donc de comprendre les changements, avec en arrière fond l'idée de transformation dans le sens d'un "mieux vivre ensemble" dont on ne peut présupposer les formes.

La sociologie du travail construit des connaissances à partir de la réalité sociale qu'est le travail, c'est-à-dire que l'analyse du travail, en tant que forme et activité sociale, conduit

[82] J-M. Berthelot, "La sociologie : histoire d'une discipline", dans K. Van Meter, Op. cit., pp. 11-26.

automatiquement à s'interroger sur le système global de production et de consommation, donc sur les structures sociales. Mais comment définir et étudier le travail ? Si l'on souhaite garder toute son épaisseur au concept, il faut bien reconnaître que :

> *"Le travail est lui-même une de ces réalités appartenant à la fois à plusieurs niveaux d'analyse et relatif à différentes méthodes (...). Ainsi le travail peut-il être à la fois, et dans les termes mêmes des différents témoins, la cible d'opinions et de jugements de valeur, la charpente de diverses situations sociales, la matrice d'identités collectives, le support de calculs économiques."* (Rolle, 1988, p. 35)

De nombreux points de vue ont été et peuvent être développés :

> *"Chacun de ces points de vue est, dans son ordre, légitime : le travail comme expérience vécue par l'individu, contrainte, liberté, accomplissement, humiliation ; le travail comme élément productif, mis en composition par l'organisateur du travail avec la machine, l'entreprise ; le travail comme force productive, comme vecteur d'un savoir et d'une compétence sociale, que le pédagogue transmet à l'enfant ; le travail comme population active, calculée par les planificateurs (...)."* [83]

Reprenons donc les éléments majeurs que nous avons déjà exposés pour finaliser temporairement la description de notre approche. Dans le cadre du mode de production capitaliste, le travail sous la forme salariée se caractérise avant tout par la séparation entre le travail et le travailleur, non pas pour des raisons techniques de distanciation de l'homme à son objet de travail ou ses instruments de production, mais pour des raisons d'organisation de la production au niveau de la société.

Le travailleur est embauché dans une unité de production dont il pourra se défaire volontairement ou inversement dont il pourra être débauché sans l'avoir voulu ; il n'est plus rattaché, de la naissance à la mort à une tâche productive spécifique et peut changer plusieurs fois de métier dans une vie. De ce point de vue, le salariat lui a apporté une certaine liberté, il ne se confond plus avec une fonction, une institution, un "état" ; le travailleur tire ses ressources vitales de son statut de salarié qu'il conservera, en théorie, par delà une certaine mobilité. Mais cela signifie également que le statut de salarié, et notamment l'évolution dans la composition du salaire, tendent à dissocier "*la valeur globale du revenu consenti*" de "*l'application personnelle d'une capacité de travail pour un temps déterminé*" ; le prix de la valeur d'usage de la force de travail, qui est aussi l'équivalent de ses possibilités de consommation, passe par une économie monétaire, par l'intermédiaire du marché du travail et du marché des produits sur lesquels les individus ont peu de prise.

Concrètement, les objectifs fixés pour la réalisation d'un travail, les moyens utilisés seront extérieurs aux finalités propres du travailleur puisque répondant en priorité à une logique d'accumulation du capital dans un contexte de concurrence internationale, et ceci quelle que soit son

[83] P. Rolle, *Où va le salariat ?,* Cahiers libres, Lausanne : Editions Page deux, Fondation Marcel Liebman, 1996, pp. 49-50.

appropriation des modes opératoires ou son "investissement" dans le travail ; il devra "faire avec". Partant de là on peut donc reconsidérer la définition du travail salarié :

> *"C'est l'activité de l'homme, mais dépensée pour un but extérieur au travailleur, et selon des procédures qui, elles aussi, sont d'une manière ou d'une autre prescrites." (...) "Le travail est en fin de compte l'activité humaine en tant qu'elle est mesurée, comparée à elle-même, distibuée et centralisée."* (Rolle, 1996, p. 49 et p. 63)

Autrement dit, l'activité humaine de travail doit d'abord être caractérisée indépendamment des personnes, elle a ses propres normes, ses propres mesures selon les temps d'application d'une force de travail "moyenne". Dans son principe abstrait, le travail salarié désigne donc "*un comportement forcé et normé*" en ce qu'il est étranger aux volontés individuelles, la "relation salariale" se déroulant dans le cadre d'une économie monétaire, d'une séparation du travail et capital, d'une mobilité des individus et des entreprises, et se définissant comme "*échange d'une capacité de travail contre une rémunération monétaire*".

Modes de production et de consommation nous renseignent donc sur les structures d'une société, à travers la façon dont les membres de cette société sont affectés à des tâches productives et dont ils tirent des ressources qui détermineront en grande partie leur vie sociale dans son ensemble. Cependant, selon la conception générale de ce qu'est une société, les modalités d'approche seront différentes, comme nous l'avons également déjà évoqué : soit on considère que l'atome, individu ou "acteur", est libre d'exercer sa propre volonté et dans ce cas, la société est l'agrégation des actions individuelles ; soit on considère que la totalité, nation ou "système" détermine ces actions individuelles et dans ce cas, la société transcende les individus ; soit enfin, on considère que la société est immanente à ses membres et on a affaire à des hommes qui agissent dans un univers structuré par leurs prédécesseurs. Ce sera là notre position, sachant que les structures dont il sera question sont celles de la société salariale.

Le terme de "structure" mérite une précision rapide. La façon dont il est utilisé n'est jamais neutre et dépend de la théorie dans laquelle il prend place. Soit la théorie a pour objet la résolution de problèmes sociaux dans le cadre des structures sociales existantes, et dans ce cas on cherchera à les réformer pour en améliorer le fonctionnement et la souplesse. Soit la théorie a pour objet le changement social et dans ce second cas, il s'agira de comprendre l'origine et la transformation des structures sociales existantes ; les structures en question ne refléteront que des moments d'une histoire liée aux divers modes de production [84]. C'est donc cette dernière acception que nous adoptons et comme nous le disions à propos de la société, nous considérerons ces structures comme immanentes aux hommes et donc évolutives à travers l'action des hommes ; leur connaissance pourra contribuer à

[84] G. Groux, "Marxisme et relations industrielles, acquis et critiques", *Société française*, n° 43, Avril-mai-juin, 1992, p. 51.

la résolution de problèmes sociaux puisque les principes qui caractérisent une structure sociale façonnent en partie les conditions de travail et de vie des hommes, le "déjà là".

Ce qui précède a des implications directes sur la façon d'appréhender la réalité sociale, car si a priori différentes possibilités s'offrent pour le choix d'un point de départ de l'analyse, elles ne permettront pas pareillement de saisir les transformations de la société salariale.

On pourrait partir de l'entreprise, de la classe ou de façon générale, d'un groupement humain déjà constitué pour s'intéresser à la façon dont il est organisé, à la façon dont ses membres y sont intégrés, aux rapports que cette entité entretient avec d'autres entités, on fera une description, un "état des lieux" à un moment précis de l'histoire. Pour comprendre les changements, il faudra donc comparer cette description à la description d'une autre situation saisie à une époque antérieure, en supposant que les modalités de ces saisies soient suffisamment homogènes pour que la comparaison soit signifiante. Mais alors comment comprendre le changement autrement que par une construction purement théorique ? Les entités ont été postulées et les principes à la base de leur constitution restent obscurs ; leurs contours mêmes sont contestables comme le montrent les difficultés pour appréhender l'objet entreprise par exemple.

Plutôt que de partir d'entités collectives, on pourrait considérer que ce qui est observable, ce sont uniquement des individus concrets et on cherchera donc à comprendre leurs comportements, à examiner leurs rapports aux objets et aux moyens de travail, aux hiérarchies sociales, jusqu'à se poser la question de la "satisfaction" de l'homme au travail. On se heurtera cependant là encore à une difficulté majeure, on ne saisira le travail d'un salarié qu'au moment précis où il est affecté à un poste de travail, dans une période précise de sa vie où il vend d'une certaine manière sa capacité de travail contre rémunération. Cela pose divers problèmes concrets comme par exemple celui de la définition d'un salarié, comme le montrent les débats entre juristes, ou bien encore celui des rapports entre apprentissage et exercice d'un travail ; et de façon plus générale, la question des changements dans la société salariale peut-elle être comprise à travers la temporalité des vies individuelles ? D'un côté l'individu a effectivement un certain pouvoir sur sa propre situation mais de l'autre, il existe des processus sociaux qui se déroulent sur des longues périodes dont l'individu n'a pas conscience ou tout au moins sur lesquels il n'a pas prise, en tant qu'individu justement.

En fait, la sociologie du travail ne peut se limiter à la prise en compte des éléments constitutifs d'une situation de travail particulière pour comprendre le travail et ses transformations. Il ne suffit pas d'observer la nature d'un travail, les méthodes d'organisation et de gestion des entreprises, ainsi que le niveau et la forme des salaires pour comprendre les attitudes et l'action ouvrière, même si par ailleurs, c'est incontournable ; c'est d'ailleurs le programme qu'Alain Touraine et Bernard Mottez assignaient à la sociologie du travail en 1962. Il faut aussi et surtout étudier les relations entre les hommes, prendre

pour point de départ leurs actions réciproques, les enjeux de leurs luttes autour de l'affectation dans un emploi et donc autour des moyens de vivre. Ainsi, la relation de l'homme à son outil n'est-elle à prendre en compte que dans la mesure où elle révèle quelque chose des relations des hommes entre eux. D'une part, pour comprendre le travail, il faut comprendre le système de relations sociales dont il est l'enjeu et d'autre part, préciser les enjeux de ces conflits dans la production apportera des indications sur les conflits qui "*agitent confusément l'ensemble de la vie publique*" ; c'est là le programme proposé par Pierre Naville à la même époque. Il ne s'agit plus de comprendre la domination de l'homme sur son milieu naturel ou technique mais de comprendre en quoi le travail, à travers le processus de coopération/conflit entre les hommes dans la sphère de la production, contribue à créer des "remous" plus ou moins violents sur l'ensemble de la vie sociale et donc sur les structures sociales.

Concrètement cela signifie qu'on ne se privera pas d'approcher le travail par l'entreprise, entendue au sens large d'unité de production, qu'il s'agisse d'une administration d'Etat ou d'une société privée, mais on l'approchera d'une certaine manière, en y cherchant des relations :

> *"(...) si les relations nouées autour du travail constituent bien un point central pour l'analyse sociologique, il faut considérer l'entreprise comme une série complexe de lieux de rencontre qui ne prend sens qu'à travers les rapports qui s'y nouent. Ces rapports n'ont que très partiellement leur origine dans l'entreprise."* (Erbès-Seguin, 1988, p. 44)

Qu'on songe par exemple aux rapports entre système éducatif et système productif, ils sont au cœur des interrogations sur la qualification du travail. Cette dernière remarque nous permet de préciser que le terme de "relation" semble plus approprié que celui de "rapport" en ce que justement il met l'accent sur le fait qu'il s'agit de relations entre hommes et non entre systèmes abstraits. L'unité de production cristallise temporairement et de façon différenciée les conflits autour du temps personnel mis au service "des autres" en contrepartie d'une certaine situation sociale ; et analyser les relations qui s'y nouent conduira, à un moment ou à un autre, à sortir du cadre de l'entreprise pour comprendre ces mêmes relations. On peut donc assigner enfin un objet à la sociologie du travail :

> *"La sociologie du travail est, en dernière analyse, l'étude des relations par lesquelles le temps des individus est mobilisé au service du groupe, contre le droit de participer aux ressources collectives."* (Rolle, 1988, p. 39)

Le principe étant acquis les difficultés demeurent car comment saisir ces relations ? Il ne s'agit pas seulement de relations entre deux individus, il peut aussi s'agir de relations entre deux groupes ou deux classes : entre l'employeur et le salarié, entre le groupe des employeurs et le groupe des salariés, entre le groupe des salariés et le groupe des chômeurs, entre deux groupes salariés, entre les salariés et les pouvoirs publics etc.

Les relations possibles sont multiples et si on s'en tient d'une part, au principe de l'homme agi et agissant et d'autre part qu'on ne perde pas de vue l'objectif de compréhension des changements, alors on ne peut présupposer ni la forme de ces relations ni le cadre temporel dans lequel on peut les analyser. Sujets, logiques, modalités et enjeux des relations seront à chaque fois différents et on ne pourra les saisir que dans les situations concrètes. Partant de ces situations, on pourra alors s'interroger sur l'organisation concrète dans laquelle ces relations se coordonnent, se conditionnent, se hiérarchisent, on pourra s'interroger sur la structure des échanges et des cycles sociaux.

Une situation locale ne contient pas en soi la totalité de la société, il y a un changement d'échelle et donc un changement de réalité ; de même les relations entre un employeur et un salarié ne représentent pas les relations entre l'ensemble des salariés et l'ensemble des employeurs. Mais par contre, à partir de la description de la relation sous sa forme minimale, c'est-à-dire entre deux personnes particulières à un moment donné, on peut développer la totalité de cette relation en respectant chaque niveau d'analyse pour faire apparaître des éléments structurels. Ce sont les relations de travail sous leurs formes concrètes qui peuvent permettre de distinguer les différences à l'intérieur du salariat, qui peuvent permettre de remettre en cause les catégories pour approcher les mouvements. La saisie des particularités est donc tout aussi fondamentale que la saisie des généralités dans l'analyse de la transformation des structures sociales. Comme s'interroge Lucie Tanguy, le prix à payer pour connaître "la boîte noire", autrement dit ce qui se passe dans les unités de production, au niveau microscopique des situations concrètes, est-il synonyme automatiquement d'abandon de toute relation aux structures sociales ? C'est la même question que pose Jean Michel Berthelot lorsqu'il remarque à propos des travaux de l'interactionnisme symbolique ou l'ethnométhodologie :

> *"Aux grandes constructions théoriques, il préfère l'observation systématique de situations d'interaction sociale et l'analyse des processus qui s'y jouent. Le phénomène social à la fois y gagne en complexité et y perd en consistance : une problématisation du fait massif et têtu s'opère par une déconstruction de ses modalités sociales de production, aboutissant parfois (...) à la transparence de l'épure."* (Berthelot, 1997, p. 22)

Il nous semble que pour comprendre le travail et les transformations de la société salariale, il faut tout à la fois connaître l'organisation du travail et sa gestion concrète, le marché des biens et services, le marché de l'emploi, le rôle que joue l'Etat, ce qui conduit à deux exigences : opérer de façon analytique un va-et-vient entre les situations locales et les structures sociales et pour cela prendre pour objet d'étude les relations entre les hommes.

2. 2. L'expérience du travail

Résumons les principes épistémologiques qui découlent de ce qui précède. Tout d'abord la certitude que le travail, en tant qu'activité humaine, est une réalité complexe appartenant à différents niveaux d'analyse, susceptible d'être étudiée par différentes méthodes ; puis la nécessité de caractériser le travail, considéré comme activité sociale, indépendamment des individus ou autrement dit, la nécessité de constituer "un point de vue du travail" ; enfin, l'impératif de partir de l'étude de situations concrètes pour examiner les "actions réciproques", les relations entre deux groupes, deux individus ou deux "classes" afin de s'interroger dans un deuxième temps sur la structure de ces échanges. Deux postulats nous semblent fondamentaux que nous rappelons également : l'homme au travail est à la fois agi et agissant ; les changements dans le travail résultent avant tout des relations entre les hommes. Les sujets, les logiques, les modalités, les enjeux de ces relations seront à chaque fois différents, c'est pourquoi l'expérience concrète de ceux qui réalisent le travail est incontournable.

Comme nous l'avons déjà souligné, pour nous l'expérience précède la connaissance, même si leurs rapports dialectiques et l'histoire font qu'on ne sait plus laquelle est antérieure à l'autre, ce qui a des implications très concrètes sur la conception qu'on peut avoir de la science et de l'organisation sociale relativement à la connaissance de l'expérience :

> *"La science explique l'expérience mais ne l'annule pas pour autant. (...) La santé qui transforme le monde ne peut être anticipée avant que d'être vécue. (...) Tout ordre social, toute organisation passe en jugement dans la confrontation vécue."* [85]

Ainsi de l'analyse sociologique qui ne retient des phénomènes que ce qui permet de les organiser :

> *"Dira-t-on que la profondeur de l'expérience échappe à une telle analyse ? Si l'on veut : mais c'est dire que l'expérience renferme une limitation intrinsèque, incompréhensible, indicible même, et que la science ne progresse qu'en la transgressant."* [86]

Autrement dit, tout travail conceptuel tend à anticiper, à neutraliser momentanément l'histoire, le mouvement ininterrompu qui résulte des relations entre les hommes, jusqu'à ce que la confrontation aux situations concrètes pousse à relativiser, infirmer, transformer les concepts, c'est la "dialectique des registres" selon l'expression d'Yves Schwartz.

Le premier de ces registres est celui du formalisé, des programmes, des prescriptions, des normes et des réglementations, des régularités, c'est le domaine du concept, du général, du global, voire de l'universel ; le second registre par opposition renferme tout ce qui n'est pas encore

[85] Y. Schwartz, "Une remontée en trois temps, Georges Canguilhem, la vie, le travail", *Travail et philosophie, convocations mutuelles*, Octarès Editions, 1992, 256 pages.
[86] P. Rolle, 1988, Op. cit., p. 8

conceptualisé, qui ne le sera peut-être jamais, tout ce qui se produit de façon singulière à un moment et en un lieu précis et qui ne se reproduit jamais tel quel, c'est le domaine de la vie, du variable, du local. La dialectique des registres instaure le principe d'un va-et-vient entre les deux et préserve de l'hégémonie des catégories et du danger de plaquer des déterminations standards sur une situation devenue de façon théorique entièrement prévisible. Il y a toujours "un travailler autrement" latent sous le "travailler conforme" qui suppose que le chercheur accepte régulièrement de remettre en cause son arsenal conceptuel, ce n'est qu'à cette condition qu'il peut approcher certains aspects de la réalité des phénomènes.

Considérer que les connaissances sur le travail ne peuvent résulter que de la mise en œuvre de ce processus dialectique conduit automatiquement à s'interroger sur les conditions de production de telles connaissances et sur le rapport entre le singulier et le général.

2. 2. 1. Les producteurs de science

Pour faire de la sociologie digne de ce nom, il faut être capable d'opérer une rupture épistémologique par rapport aux prénotions ou sens commun dont relève par exemple le discours spontané de la concierge, nous avait dit ce professeur en première année d'études ; il se trouve qu'à cette époque les hasards de la vie avaient fait que c'est justement un travail de gardiennage dans un immeuble qui nous a permis de commencer ces études et au-delà de l'aspect anecdotique, cela a eu le mérite de nous sensibiliser rapidement aux questions d'épistémologie.

Reprenons ce que dit François Dubet de cette "rupture épistémologique" :

> *"On sait que* Le suicide *est la mise en œuvre la plus radicale et la plus brillante de cette règle méthodologique postulant une séparation radicale des deux consciences, c'est-à-dire des deux "natures", individuelle et sociale. L'acteur ne* peut *connaître les mécanismes profonds de la société, qui sont d'une autre nature que ceux qu'il se donne d'agir. (...) L'argumentation en jeu est celle de la vérité et de l'erreur, de la science et de l'illusion. Les arguments que les acteurs opposent au sociologue sont tour à tour compris comme des manifestations d'ignorance, comme des "résistances", comme des formes de mauvaise foi. (...) Le chercheur a toujours le dernier mot.."* [87]

Cette façon de disqualifier et neutraliser l'acteur correspond à une conception positive de la sociologie mais également, comme le signale Dubet, à une conception critique :

> *"Ici, la méconnaissance de l'acteur n'est pas seulement liée à la nature objective du fait social, c'est une illusion* nécessaire *engendrée par la domination sociale masquée dans l'idéologie.(...) Non seulement l'individu ne peut pas connaître les véritables causes de son action, mais il ne* doit *pas les connaître pour que se reproduisent les mécanismes sociaux objectifs."* (Dubet, 1994, p. 226).

[87] F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Editions du Seuil, 1994, pp. 225-227.

C'est donc au nom d'une sociologie compréhensive que cet auteur critique ces deux conceptions et remarque que dans la réalité on peut observer que les raisonnements des sociologues ne sont pas aussi radicalement coupés du sens commun et que de nombreuses passerelles existent entre les deux. C'est là également notre position relativement à la fameuse coupure épistémologique même si pour notre part, ce refus de considérer l'enquête sociologique comme totalement extérieure aux personnes sur lesquelles elle porte ne se justifie pas par une recherche centrée sur la quête du sens que le sujet accorde à ses actes.

Raisonnements sociologiques et prénotions ne sont donc pas totalement étrangers les uns des autres et c'est précisément là la difficulté comme l'écrit Roger Cornu :

> *"Le paradoxe du travail scientifique, ce n'est pas la cohabitation chez le chercheur de deux niveaux de connaissance, séparés par une rupture, mais la tension entre ces deux niveaux qui rend l'activité scientifique complexe."* [88]

La conception du travail de recherche détermine l'attitude et le regard du sociologue face à une situation concrète (à un "terrain") : quelle distance va-t-il maintenir avec son objet d'étude ? Peut-il se mettre à la place des "enquêtés" seulement par la pensée et "l'exercice spirituel", par l'empathie, comme le préconise Pierre Bourdieu ? [89] Va-t-il chercher à se fondre et passer inaperçu dans un milieu "d'accueil" pour en saisir la quotidienneté comme le fait Jean Peneff ? [90]

Il y a nécessité d'éclaircir les conditions de production de toute interprétation par la détection des inférences produites dans et par la situation de recherche. Le sociologue choisit ses objets d'étude, découpe la réalité en fonction de son propre intérêt, de sa curiosité, de sa révolte, de ses projets, de ce qui lui semble important ... et finalement de sa propre insertion dans la société. Il est partie prenante de la réalité sociale et de la construction intellectuelle qui la décrit et l'interprète, même si cette dernière n'est que provisoire. Il est donc tout aussi important de réfléchir aux effets qu'il produit lui-même sur la situation qu'aux effets que produisent les agents des situations sur sa propre démarche de recherche.

L'illusion de transparence sociale ou de neutralité est une résurgence du positivisme et de l'objectivisme que l'observation in situ a pourtant largement contribué à remettre en cause. La pratique de l'observation est loin d'être une pratique homogène, sa définition même pose problème, sa mise en œuvre est toujours circonstanciée et contingente mais son objectif sera toujours la construction d'un discours sur un aspect de la réalité sociale, elle est déjà à ce titre, comme toute recherche sociologique, une pratique intervenante et éminemment empirique. L'expression de "pratique intervenante" ne signifie pas que le sociologue doive chercher à modifier directement la réalité, à la place des

[88] R. Cornu, "L'observateur entre perception et action", dans P. Livet (Ed.), *De la perception à l'action*, Librairie philosophique Vrin, 2000, p. 210.
[89] P. Bourdieu, *La misère du monde*, Le Seuil, Coll. Libre examen, 1993, pp. 903-939.
[90] J. Peneff, *L'hôpital en urgence*, Editions Métailié, 1992, 258 pages.

principaux concernés, mais elle signifie que la production de connaissances sur une situation particulière est un enjeu en soi et que les questions qui en découleront sont déjà une forme d'intervention sur le réel.

Le processus de familiarisation du chercheur avec une situation peut se concevoir au moins de trois façons, une fois évacuée l'idée qu'il suffit d'observer de l'extérieur une situation avec un arsenal approprié qui garantira à lui seul la scientificité de la démarche.

Dans un premier cas, le chercheur a choisi un objet d'étude dont il est très proche, il a fait partie ou fait encore partie du milieu social ou professionnel considéré, tel a été le cas de Nels Anderson [91]. La difficulté majeure dans ce type de situation de recherche est la prise de recul, la mise à distance de l'expérience pour arriver après formalisation à la conceptualiser, ce qui suppose un certain apprentissage et donc du temps et de l'énergie. Dans le second cas, le chercheur s'insère temporairement dans un milieu qui n'est pas le sien, il fait l'apprentissage des codes et valeurs et prend le temps de dissiper les méfiances ; il devient à la fois celui qui travaille et celui qui observe le travail, c'est la démarche adoptée par Simone Weil qui travailla en usine [92] ou par Jean Peneff pour étudier un service hospitalier. Soit enfin, le chercheur considère que seuls ceux qui vivent ces situations de façon durable, dans et hors travail, en ont véritablement l'expérience et sont porteurs de son histoire ; à partir de là, il cherchera à construire une interprétation en débattant avec eux des contradictions entre le prescrit et le réel, entre les discours ou représentations et le déroulement apparent de l'activité réalisée. La difficulté sera d'éviter la manipulation réciproque.

Dans les deux derniers cas de figure, le point commun est la méfiance suscitée par la présence du chercheur sur les lieux de réalisation de l'activité de travail ; le temps joue effectivement en faveur de la réduction de cette méfiance. Cependant, la différence fondamentale se situe dans les possibilités de participation accordées aux acteurs pour construire l'intelligibilité de la situation. D'un côté, l'observation est tenue secrète dans la mesure du possible, de l'autre, elle est mise en discussion. Est-ce le chercheur qui doit participer à la réalisation du travail concret ou est-ce que ce sont les représentants des situations qui doivent participer à la production de connaissances ? Nous partons de cette deuxième perspective qui d'une certaine manière est plus proche de celle d'Anderson que de Peneff ; pour appuyer cette position reprenons ce que Pierre Naville a écrit dans sa préface à l'ouvrage de Andrée Andrieux et Jean Lignon :

> *"D'ordinaire, les enquêteurs n'appartiennent pas au milieu qu'ils examinent, lorsqu'il s'agit d'un milieu de ce genre : des ateliers d'usine où travaillent des manœuvres, des ouvriers spécialisés et qualifiés de différents types (...). En quelques cas, ils ont pratiqué le métier, ou occupé le poste de ceux qu'ils étudient. Mais cela ne fait pas encore d'authentiques membres de la communauté. Car alors même qu'ils ont vécu pendant une période plus ou moins longue dans ce milieu, ils n'y ont pas appartenu. Ils*

[91] N. Anderson, *Le hobo. Sociologie du sans-abri*, Editions Nathan, 1993, 319 pages.
[92] S. Weil, *La condition ouvrière*, Gallimard, 1951, 372 pages.

ont fait l'expérience de la condition ouvrière, mais n'ont pas subi celle-ci. A aucun moment, elle n'a été leur situation sociale réelle. De plus, quelle que soit leur bonne volonté, ils rencontrent des obstacles auxquels l'ouvrier lui-même ne se heurte pas, bien qu'il en voit d'autres se dresser devant lui. L'enquêteur extérieur, avant d'atteindre le travailleur dans l'atelier, doit traverser l'écran, ou tout au moins le filtre, des services administratifs, de la direction et de la maîtrise, des réseaux d'exécution et de contrôle, de tout ce qui contribue en définitive à faire de l'échantillon étudié quelque chose qui ressemble assez peu au groupe que l'ouvrier trouve spontanément autour de soi (...). Le collègue de travail, lui, est plus à l'aise pour parler à tout le monde sans intermédiaire, pour situer sans erreurs les domaines de réflexion et de sensibilité qui affleurent spontanément à la conscience des ouvriers, dans un mélange qu'on peut prendre d'abord pour de la confusion, mais qui est la vie même : travail, loisirs, rapports entre individus, espérances sociales, vues politiques, projets personnels, tout cela prend une figure unique, difficile à trouver dans les tableaux tracés par des analystes tenus à limiter assez étroitement leurs observations." [93]

Cette critique ("à aucun moment la condition ouvrière n'a été leur situation sociale réelle") contient l'énoncé de la limite, à la fois irréductible et inductive d'un certain point de vue, de toute méthode d'observation participante. Il ne suffit pas de "faire le même travail" pour comprendre ce que c'est que d'habiter dans un HLM et de "se serrer la ceinture" à la fin de chaque mois. Contrairement à ceux qu'on avait appelés les "établis" à la fin des années 1960 [94], le chercheur qui pratique l'observation participante garde un pied dans sa situation sociale et conserve les privilèges de cette situation. Pour comprendre véritablement de l'intérieur il faut partager tous les aspects d'une situation et non seulement certains. C'est pourquoi il nous semble à la fois plus honnête et plus pertinent de tendre vers l'idée de "co-construction" pour étudier des réalités qui nous sont fondamentalement étrangères.

Le fait que la démarche de recherche soit envisagée comme une "co-construction" ne facilite pas le processus ; l'image du travail de recherche solitaire et réservé à une élite ne cède pas facilement la place à l'idée d'échange équilibré, chacun ayant des capacités et expériences différentes ; de plus le "vol du savoir" étant une réalité, les positions et intérêts respectifs doivent être clairs. Si "*la présence du sociologue est l'occasion pour certains membres du groupe de réfléchir leur action*" et peut les amener "*à des prises de conscience et à une distance qui retentissent parfois sur leurs conceptions ou leur activité*" (Peneff p. 252), nous ne pensons pas que cela doive rester un événement occasionnel, c'est là un effet premier et recherché du contact établi et du travail d'analyse conduit avec un groupe professionnel, c'est ce qui fait aussi que la pratique de recherche est intervenante, ce qui fait sa pertinence, car que serait une réflexion théorique sans échos dans la conscience de ceux dont elle est censée décrire et analyser l'expérience ?

[93] A. Andrieux et Jean Lignon, *L'ouvrier aujourd'hui*, Editions Gonthier, 1960, pp. 8-9.
[94] R. Linhart, *L'établi*, Les Editions de Minuit, 1978, 179 pages.

Ce principe de "co-construction" ne répond pas seulement à l'exigence d'utilité sociale de la recherche, il est également garant de la pertinence d'une construction scientifique ; prenons l'exemple d'une recherche menée de 1978 à 1981 dans l'industrie de l'habillement par une équipe composée de Marc Bartoli (économiste), Anni Borzeix (sociologue), Leida Ferrera (médecin du travail), Didier Lochouarn et Jacques Duraffourg (ergonomes) [95].

Dans l'optique de futures négociations de branche portant sur la transformation de la grille de classification et à la demande de la fédération CGT de l'habillement, la question centrale portait sur les effets des changements technologiques apportés aux outils de production sur l'activité de travail des ouvrières. Lorsque Jacques Duraffourg raconte cette expérience, on mesure mieux l'apport des porteurs de l'expérience du travail considéré, d'autant plus utile dans ce cas qu'il s'agissait d'une équipe pluridisciplinaire :

> *"Nous avons écrit des dizaines et des dizaines de pages cherchant à mettre en mots les relations entre le guidage du tissu, la santé des ouvrières, les délocalisations, les techniques de production, la reconnaissance des qualifications, etc. Cherchant à formuler des hypothèses, on essayait de faire rentrer de force les pièces du puzzle. (...) Dans la pratique, les limites de notre construction théorique se sont manifestées dès que nous avons commencé à confronter les faits recueillis sur les lieux de travail. Nos différences de perception de la réalité sociale étaient telles qu'à la limite, on pouvait légitimement se demander si nous avions bien été dans la même entreprise, sur les mêmes postes de travail, auprès des mêmes salariés. "* (Duraffourg, 1999, p. 74)

Et comme le constate là aussi Duraffourg, "*sans l'expérience du travail les disciplines sont orphelines et la science aveugle*", car finalement la difficulté du dialogue entre chercheurs a été aplanie par la présence dans l'équipe de la secrétaire générale de la fédération en question :

> *"Elle a été le ciment de l'équipe, la "corde de rappel". Elle tenait à elle seule les aspects "macro" du problème, puisqu'elle avait en charge le devenir d'une profession, et les aspects "micro" du travail d'ouvrière de l'habillement, au titre de son expérience professionnelle. (...) elle apportait dans l'équipe son expérience totale, individuelle et collective, son travail de couturière, ses responsabilités sociales et ses responsabilités de femme. (...) Son apport n'annulait pas les acquis disciplinaires mais permettait de faire le lien. "* (Duraffourg, 1999, p. 74)

Quelles que soient les modalités concrètes de réalisation d'un travail de recherche, l'expérience prouve que le concept d'activité est un opérateur de confrontation entre différents points de vue, car finalement c'est bien à partir des différences de points de vue qu'il est possible d'interroger la réalité. Qu'entend-on par "activité" et par "point de vue" ?

[95] J. Duraffourg, "Assembler les pièces du puzzle", *Les territoires du travail*, n° 3, 1999, pp. 71-78

2. 2. 2. Le point de vue de l'activité de travail

La difficulté d'une recherche visant à décrire des situations de travail particulières réside dans la double obligation de conserver une rigueur épistémologique quant à la définition de l'objet et des méthodes utilisées tout en ne verrouillant pas par avance les pistes d'investigation et le type de coopérations à établir avec ceux qui font en partie exister ces situations ; elle ne peut découper son objet en opérant a priori des cloisonnements sans mutiler la réalité de ceux qui vivent les situations et réalisent les activités concrètes qu'elle cherche à étudier.

Le terme de "situation" est loin de faire l'unanimité. Certains considèrent qu'il ne sert qu'à pointer le fait que l'observation et l'analyse se font à un moment précis, dans un univers de travail précis, relativement à une tâche ou une mission précise ; c'est un marqueur d'instantanéité en quelque sorte. Pour nous, il a une signification différente, plus large, il recouvre l'ensemble des éléments qui font qu'une situation est ce qu'elle est à un moment précis ; partant de là, pour comprendre cette situation, il faudra étudier les caractéristiques du travail réalisé mais aussi des populations qui travaillent, de l'entreprise dans laquelle il se réalise, de l'insertion de cette entité sur un marché économique, ce qui supposera automatiquement de sortir de l'instantanéité pour réintroduire l'histoire afin de mieux cerner ces caractéristiques, et finalement de mieux discerner les déterminants de cette situation considérée dans ses aspects macro et micro. Ces déterminants ne sont pas des déterminations univoques agissant sur les actes de chacun, ce sont des éléments de la situation qui ne préjugent pas de la façon dont les salariés s'en accommoderont ou les transgresseront.

L'activité de travail concrète se réalise dans le cadre d'une situation particulière. Les ergonomes caractérisent l'activité de travail comme quelque chose qui s'oppose à l'inertie ; "*l'activité est l'ensemble des phénomènes (physiologiques, psychologiques, psychiques etc.) qui caractérisent l'être vivant accomplissant des actes*" [96]. Dans le cas du travail salarié, nous disent-ils, la finalité de cette activité est socialement déterminée, l'homme n'a pas la maîtrise des conditions et des résultats de son activité professionnelle, si bien que l'analyste du travail est toujours confronté à la fois à la singularité d'une personne qui met en jeu toute sa vie personnelle et professionnelle dans l'acte de travail et à la façon dont cette singularité est objet d'une "*gestion socio-économique*" de la part de l'entreprise. Toujours selon les ergonomes, l'activité de travail est donc l'élément central "*organisateur et structurant*" les composantes de la situation de travail :

> *"Elle est une réponse aux contraintes déterminées extérieurement au salarié et simultanément elle est susceptible de les transformer. Elle unifie la situation. Les dimensions techniques, économiques, sociales du travail n'existent à proprement parler que par l'activité qui les met en œuvre et les organise."* (Guérin et alii, 1997, p. 49)

[96] F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen, *Comprendre le travail pour le transformer*, Editions de l'ANACT, 1991, (3ème édition 1997), p. 35.

Autrement dit, le concept d'activité permet d'intégrer dans l'analyse, et de façon conjointe, l'idée de l'existence de multiples déterminants qui pèsent sur une situation et l'idée que les protagonistes du travail ne restent pas passifs dans ces situations, qu'ils sont en mouvement et que c'est par leurs actes qu'ils conjugueront, plus ou moins bien, ces différents déterminants. C'est ainsi que l'ergonomie francophone revendique la construction d'un "point de vue de l'activité".

Cette conception anthropologique de l'activité humaine rejoint un courant de pensée philosophique pour lequel la vie est aussi par essence activité d'opposition à l'inertie, combat entre le "normal et le pathologique" comme l'a montré Georges Canguilhem. Concernant les milieux de travail humains, l'activité humaine apparaît comme "*le soubassement de la résistance ouvrière au taylorisme et au-delà, à toute situation d'hétéro-détermination des normes industrieuses*" [97].

Le point de vue de l'activité se présente donc comme un opérateur de dé-catégorisation :

> *"Par opposition à la seule fourniture de moyennes sur le fonctionnement de l'homme comme élément d'un système en opération, la référence à l'activité veut renvoyer à la sphère des multiples microgestions intelligentes de la situation, aux prises de repères synthétiques, au traitement des variabilités, à la hiérarchisation des gestes et des actes, aux constructions d'échanges avec le voisinage humain, dans un va-et-vient constant entre les horizons les plus proches et les horizons les plus éloignés de l'acte de travail étudié."* (Schwartz, 2000, p. 420)

Le concept d'activité, transversal à différentes disciplines, peut également permettre de mettre en relation activités de travail "économiquement qualifiées" et activités sociales en ce que cette notion d'opposition à l'inertie, de mouvement propre au vivant, se retrouve dans la sphère privée : il s'agira toujours de s'approprier une part de l'histoire humaine, de transgresser des normes afin d'aménager des espaces vivables ; en négatif, cela renvoie aux impossibilités d'action sur sa propre vie et au développement de pathologies.

En termes de méthode de recherche, il s'agira donc d'opérer un continuel aller-retour entre l'activité de travail et l'ensemble de ses déterminants, seul moyen de s'ancrer dans l'expérience des situations. Le point de vue de l'activité sera le départ de l'analyse pour reconstituer et interroger le point de vue des résultats du travail et celui des conditions de la production. Pour les ergonomes qui proposent cette distinction, le "point de vue des résultats de l'entreprise" est le plus structuré et correspond aux nombreux outils d'évaluation, tableaux de bord, ratios divers qui ne forment d'ailleurs pas un ensemble homogène car produits par différents services dans l'entreprise : contrôle de gestion, financiers, commerciaux, production et qualité. Le "point de vue des conditions de production" est

[97] Y. Schwartz, "Circulations, dramatiques, efficacités de l'activité industrieuse", *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octarès Editions, 2000, p. 421.

différent en ce qu'il correspond uniquement à la mise en œuvre des moyens de production et qu'il est porté par les services techniques, de maintenance et d'organisation, mais bien souvent ce point de vue est lui-même sous la dépendance du précédent. Seul le point de vue de l'activité de travail n'a pas de traduction structurée dans l'entreprise, "*l'usage concret des hommes et des femmes dans l'acte de travail, la manière dont ils réalisent celui-ci*" n'est pas constitué en point de vue ; historiquement, les représentants des salariés et les services du personnel ont pris en considération le contenu de l'emploi mais très peu celui du travail qui reste très dépendant des précédents points de vue.

Cette notion de "point de vue de l'activité" nous semble pertinente pour une analyse sociologique, mais contrairement à l'ergonomie qui vise expressément la transformation directe des situations de travail et qui utilise cette distinction pour "*lire le fonctionnement de l'entreprise*", nous proposons d'utiliser cette notion pour analyser les relations entre individus, groupes ou entités humaines, chacun étant porteur d'un point de vue particulier sur son activité, sur les relations qu'elle occasionne ou qu'elle devrait occasionner, relativement à la situation dans laquelle elle s'effectue. Cependant, il ne s'agira pas seulement de recueillir le point de vue d'un sujet sur son expérience vécue de la situation, mais si possible, le point de vue de différents sujets à propos des échanges et des relations qu'ils entretiennent entre eux dans une situation dont on aura auparavant repéré les caractéristiques dans leurs grandes lignes.

Reste alors une question centrale. Dans la mesure où nous proposons de partir du point de vue de l'activité de travail dans une situation donnée, quelle valeur peut avoir la notion de représentativité ?

Reprenons ce que Pierre Naville disait de l'enquête faite par Andrieux et Lignon :

> *"L'échantillon étudié comprend cinquante-huit personnes (...). Les sociologues portés à exiger des centaines, voire des milliers de cas dans leurs échantillons pour leur accorder créance, se récrieront peut-être ; ils estimeront que ce groupe est insuffisamment* représentatif. *Mais représentatif de quoi, je le demande ? La population de référence est justement ici l'objet de la recherche ; plus exactement, c'est l'*existence *de cette population - les ouvriers - qui est en question. Grand ou petit, l'échantillon la suppose. Mais un grand échantillon (qui peut alors être stratifié) ferait plus que de la supposer : il la pose. Et il la pose déjà dans ses particularités, alors que ce sont justement ces particularités – les modalités de l'existence ouvrière – qui sont en cause."* (Naville, 1960, p. 9)

Nous retrouvons la question de la pertinence de la délimitation d'un objet d'étude et dont la réponse qu'on y apportera révèle la conception que l'on se fait de la science, ne résistons pas à citer également Yvon Bourdet :

> *"En effet, souvent en sociologie, la prétendue connaissance scientifique des "faits" se réduit à une comptabilité complexe et hautement mathématisée des apparences les plus*

> *naïvement perçues. Parce que seront rassemblées assez d'informations pour alimenter un ordinateur et aboutir à des différences significatives entre moyennes statistiques, on croira avoir révélé un rapport intelligible par une corrélation constante, alors qu'on n'aura fait que chiffrer à la décimale une vérité de La Palisse, voire une bévue."* [98]

Rappelant la formule bachelardienne de Canguilhem selon laquelle "*le fait n'est pas ce dont la science est faite mais ce que fait la science en se faisant*", Bourdet affirme à sa manière la non neutralité des chercheurs dans la construction des objets scientifiques et la nécessité de prendre en compte les conditions dans lesquelles se fait l'observation à un moment donné. Le privilège accordé aux démarches quantitatives en ce qu'elles seraient supposées effacer la part de subjectivité intrinsèque à l'observation vole en éclats : ce qui est statistiquement insignifiant entre dans le domaine de l'extraordinaire, donc de l'impossible, qui dès lors ne peut être objet de science. Ainsi par exemple, puisque "*la coordination de la libre créativité de tous les hommes*" n'a jamais existé que dans des "petites communautés" statistiquement insignifiantes, elle ne peut faire un objet d'étude sérieux, ce n'est pas un "fait" avéré.

Mais le débat sur la prééminence du critère quantitatif sur l'aspect qualitatif, et vice-versa, nous semble pour le moins superficiel s'il ne vise à éclairer précisément le processus de constitution de l'objet de recherche et il est une manière simple d'en sortir à l'aide de la distinction entre "représentatif" et "significatif". Reprenons ce que dit Jean Lojkine à ce propos :

> *"Une analyse qualitative sur un petit échantillon ne peut viser à la représentativité, au sens statistique du terme. Elle peut par contre viser à la significativité, si elle s'efforce de choisir des individus les plus divers possibles par rapport au champ étudié."* (Lojkine, 1999, Op. Cit., p. 301)

Dans ce dernier cas, le critère de significativité est donc celui de la diversité, et même si nous avons tendance à penser que cette diversité ne peut résulter que de plusieurs recherches et non d'une seule, ce critère semble plus approprié que celui de la quantité à notre objectif de connaissance des relations de travail à partir de l'expérience qu'en ont les principaux protagonistes.

La voie entre "objectivisme" et "subjectivisme" semble bien étroite [99]. Le point de vue d'un sujet sur un élément de sa vie de travail ne correspond pas directement au "point de vue de l'activité" ni à la "structure des relations sociales" qui se produisent à un moment donné dans une situation

[98] Y. Bourdet, "L'extraordinaire et l'impossible", dans *Sociologie et révolution*, Editions Anthropos, UGE-10/18, 1970, p. 186.

[99] On apprendrait probablement beaucoup de l'histoire de la phénoménologie mais ce n'est pas le lieu. Le "monde de la vie" de Husserl ou monde sensible originel pose la recherche de "*ce qu'il y a d'originaire et d'unitaire dans l'expérience*", "*unité préalable à l'opposition même d'un pôle subjectif et d'un pôle objectif*". Cf N. Depraz, *La crise de l'humanité européenne et la philosophie*, Husserl, Hatier, Profil, 1982.

donnée ; le chercheur doit construire son travail autour des expériences multiples faites par les individus et à partir des problèmes concrets auxquels ils s'affrontent [100].

C'est donc par la façon dont les salariés réagissent dans une situation donnée, par la compréhension des raisons qui les ont fait agir, par la recherche des déterminants opérant dans cette situation précise, qu'il nous semble possible d'étudier les relations entre les individus et les groupes afin d'y détecter ce qui pourrait être de l'ordre de la "participation". L'objet que nous proposons d'étudier constitue l'horizon de la recherche bien plus qu'un donné a priori : les relations "participatives" ne sont pas postulées par avance, il s'agit plutôt d'examiner si dans l'ensemble des relations sociales concrètes qui contribuent à structurer une situation, certaines se produisent selon des modalités que l'on qualifiera de "participatives".

[100] P. Rolle, "Attitudes ouvrières et situations de travail", *Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles*, n° 3, 1962, pp. 99-163.

Chapitre 3 : Le travail et la guerre

Nous avons vu que dans un mode de production capitaliste, les changements sont à rechercher dans les transformations du salariat en analysant concrètement la séparation entre travail et travailleur ainsi que les différents traitements des problèmes liés à l'inégalité structurelle entre employeurs et salariés. Expliquons à présent plus en détail en quoi ce que Pierre Tripier avait appelé "l'art de la guerre ou le paradigme de classe" résonne particulièrement au regard de nos propres interrogations sur la "participation" et au regard des secteurs d'activité sur lesquelles nous avons basé cette réflexion, soit la situation de salariés d'une entreprise privée et la situation de soldats d'une armée nationale.

Il existe autant de sortes de conflits que de domaines de relations entre les hommes, conflits "industriels", conflits entre générations, conflits de sexe, conflits entre nations etc. Dans le domaine du travail salarié, les conflits ont été théorisés avec le développement de ce qu'on a appelé "les relations professionnelles", le conflit a été "institutionnalisé" ce qui ne va pas sans simplifications abusives comme nous le verrons. L'histoire du mouvement ouvrier, les "mouvements sociaux" des années 1990 montrent qu'une réflexion sur les conflits est toujours d'actualité.

Le conflit naît du côtoiement et on peut remarquer que globalement et comparativement, les guerres couvrent une plus longue période de l'histoire humaine que les temps de paix. C'est là une vérité de base pour tout spécialiste des conflits guerriers. Ce n'est pas notre objet de disserter ici sur une prétendue nature belliqueuse de l'être humain, idée que nous ne partageons d'ailleurs pas, sans pour autant accepter la position inverse qui serait de l'angélisme. Remarquons simplement que l'histoire militaire est aussi vieille que l'histoire des sociétés et que la résorption de conflits constitue la raison d'être de l'institution militaire. Mais peut-on faire des parallèles directs entre travail et guerre ? Ce qui se produit dans un domaine peut-il être utile à la compréhension de ce qui arrive dans l'autre ? Et finalement en quoi cela peut nous aider à aborder notre investigation sur ce qu'on appelle la "participation" ?

3. 1. Conflits et changements

3. 1. 1. L'institutionnalisation des conflits

Le champ de recherche autour de ce qui a été appelé les relations professionnelles est a priori fort intéressant pour notre propos puisque la notion de conflit y est en théorie centrale. Depuis l'ouvrage de John Dunlop qui date de 1958 et dans lequel il a développé une théorie des systèmes de

relations professionnelles, la recherche n'en aurait retenu que les aspects les plus facilement assimilables, c'est-à-dire, selon Jean-Daniel Reynaud :

> *"L'idée que les relations entre les acteurs des relations professionnelles peuvent être définies comme un ensemble de règles, que ces règles sont interdépendantes et que cet ensemble a quelque cohérence, l'idée enfin que cette cohérence ne se réduit pas à la formulation juridique qui peut en être donnée."* [101]

On peut dire de façon classique que ce champ traite de "l'institutionnalisation du conflit industriel" ; autrement dit, qu'il s'agit de l'action des institutions relatives à la négociation collective, aux instances de représentation des salariés, organes de gestion paritaire etc.

> *"Ces institutions génératrices de normes, conventions, règles qui agissent comme des filtres sélectifs pour gérer l'interdépendance des choix stratégiques des acteurs sociaux et auxquelles l'Etat a souvent conféré un rôle protecteur accru en leur donnant un caractère légal, ont constitué des pièces maîtresses du compromis social fordien d'après-guerre."* [102]

Continuons cette description à plusieurs voix de la théorie de Dunlop. Ces acteurs sociaux ont été regroupés sous trois catégories ; ces trois catégories sont des "hiérarchies complexes de collectifs" qui contribuent tous au fonctionnement du système mais ne sont pas tous également institués, ils sont à la fois des produits et des données du système de relations industrielles :

> *"1 - l'organisation des dirigeants et leurs représentants dans les fonctions de contrôle ou de maîtrise ; 2 – l'organisation des travailleurs (n'appartenant pas à la direction) et leurs porte-parole ; 3 – les institutions publiques spécialisées (et les institutions privées spécialisées créées par les deux acteurs précédents) dont la fonction est d'assister les deux acteurs dans leurs relations."* [103]

Pour Alain Touraine, on ne peut parler de relations industrielles qu'à deux conditions : que l'existence d'intérêts divergents ou conflictuels entre employeurs et salariés soit reconnue et que des négociations aient été conduites pour établir des règles et des procédures de traitement des différends ou des revendications individuelles et collectives [104].

Il semblerait que le domaine exact recouvert par ces institutions diffère d'un auteur à l'autre. Pour Touraine, il ne s'agit que des négociations avec les employeurs à propos des termes et conditions d'emploi de leurs membres ; un accord qui met fin à un conflit mais sans utiliser ou prévoir des formes constitutionnelles de négociation ne fait pas partie du champ, de même que la création d'un organisme paritaire ou mixte pour examiner un problème d'intérêt commun. Contrairement à Jeanine Goetschy,

---

[101] J-D. Reynaud, ", Les systèmes de relations professionnelles, quelques thèmes de réflexion", dans F. Eyraud, C. Paradeise, J. Saglio (Eds.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, 1990, p. 7.
[102] J. Goetschy, "Le marché contre les relations professionnelles ?", dans, Pouchet A. (coord.), *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 203.
[103] Rappel des termes mêmes de Dunlop par C. Paradeise, "*L'acteur collectif comme construit social*", J-D Reynaud et alii, 1990, Op. cit., p. 105.
[104] A. Touraine, Article « Relations Industrielles », *Encyclopédie Universalis*, Vol 12, pp. 258-262. Même remarque que pour l'article de D. Clerc, la date de la rédaction initiale de cet article m'est inconnue.

Touraine n'inclut donc pas les organismes de gestion paritaire dans le domaine en question. Les choses se compliquent singulièrement quand on les soumet à un examen plus minutieux. Le terme même de relations industrielles recouvre-t-il l'ensemble des relations sociales que l'on peut rencontrer dans la sphère de la production ?

Alain Touraine distingue trois modes de relations entre acteurs socio-économiques : le premier concerne les conflits de classe, qui sont des "conflits fondamentaux d'intérêt", des "conflits sociétaux" et dont la référence sous-jacente est l'idée de "croissance des forces productives", de progrès ; le second concerne les relations instaurées dans le cadre du marché du travail dans lesquelles la notion de concurrence et celle de choix du consommateur sont centrales ; et enfin, les relations industrielles qui portent sur la détermination des conditions de travail, de rémunération et d'emploi, instituées et charriant un enjeu proprement politique, celui de l'intégration d'une société. Lorsque dans les représentations, lutte des classes et marché du travail peuvent être inclus dans le domaine des relations professionnelles, c'est le règne de "la démocratie industrielle" annoncée depuis la fin du XIX^{e} siècle en Angleterre :

> *"La conception la plus élevée et la plus ambitieuse des relations professionnelles déborde donc l'idée de compromis et introduit nécessairement un principe de consensus. J.D. Reynaud a raison d'affirmer que l'importance centrale accordée au système des relations professionnelles repose sur une conception fonctionnaliste du système social, c'est-à-dire sur la définition de la fonction remplie par chaque acteur et chaque mode de régulation des interactions pour le renforcement de l'intégration sociale."* [105]

Touraine précise aussitôt que le terme d'intégration ne renvoie pas à quelque chose de l'ordre du lien social ou d'un mythe fondateur, mais de l'ordre de la rationalité, d'un principe permanent de changement et d'adaptation aux problèmes posés par l'environnement et les dissensions internes. A l'appui de cette nuance, il cite la volonté commune de la CGT et du Général de Gaulle de créer la Sécurité Sociale. Pour de Gaulle l'objectif était clairement affiché : intégrer la classe ouvrière dans la nation pour renforcer sa cohésion détruite par la guerre et la division entre français.

Le domaine des relations industrielles tel que défini par Dunlop a eu le mérite de susciter le développement de nombreuses recherches sur l'action sociale, sur le syndicalisme, sur les mouvements sociaux ou bien encore, sur les classifications, les négociations collectives ou les questions d'évolution de carrière. C'est un domaine très riche que nous côtoierons souvent.

Mais précisons d'ores et déjà les réserves que certains auteurs ont faites à propos de la "théorie" de Dunlop et que nous faisons volontiers nôtres. Le postulat d'une sphère de négociations autonome tend à en faire un système clos, l'isolant de toute compréhension des conflits non

[105] A. Touraine, "La crise du système des relations industrielles", dans, J-D Reynaud et alii, 1990, Op. cit., p. 373.

institutionnalisés et de manière générale, l'isolant des conflits qui animent les transformations économiques et sociales d'ensemble ; or en fait, ce qu'on appelle relations industrielles ne relève que d'un seul niveau des relations sociales, celui de la négociation collective "entre partenaires sociaux". Le raisonnement fonctionnaliste sous-jacent, qui assimile la partie au tout, pourrait très bien prendre place dans le paradigme national tel que l'a décrit Pierre Tripier, de par la prééminence de l'idée d'intégration. Alors que la notion de conflit semblait centrale, et avec elle la notion de résistance, elles sont finalement plus ou moins évacuées au profit de celles de compromis et de régulation et il semble que le raisonnement en termes de système en soit à l'origine :

> *" Pour Cox, l'une des limites de l'approche de Dunlop est de se fonder sur une analyse systémique qui réduit les sorties du système à la seule production de règles et plus précisément de règles du travail. (...) De fait, la notion même de règles induit une acception dont le principe est que les rapports de production peuvent – comme on le sait – être rationnellement définis au travers d'un système de règles communes, voire prévus et gérés comme tels.(...) En ce sens la notion de règles (...) polarise l'attention scientifique sur les phénomènes d'adaptation et d'ajustement du système plus que sur les phénomènes de mise en cause radicale."* (Groux, 1992, p. 52)

Autrement dit, les règles du système sont foncièrement intégratrices, déterminantes par rapport aux acteurs et aux conflits qu'ils conduisent ; à partir de là, on postulera "*l'existence d'une rationalité commune autorisant l'érection des règles conjointes, légitimement et mutuellement reconnues*". L'étude des compromis efface les tensions, les résistances souterraines, les formes de rationalité moins visibles, non codifiées, "nucléaires", telles que le freinage, l'absentéisme, le sabotage, la perruque, etc. La notion de conflit est amputée de tout un pan de sa réalité qu'il s'agit de lui restituer.

Mentionnons encore une autre critique de la théorie de Dunlop : elle ne permet donc pas de saisir les tensions, les tendances émergentes dans une société. Comme le remarque Alain Touraine des conflits fondamentaux lui échappent car ils se produisent dans des secteurs non régulés et à croissance rapide, mais elle ne permet pas non plus de saisir des réalités autres que celles qui ont présidé à l'établissement de la théorie, c'est-à-dire celles qui sont liées au capitalisme américain. Nous retrouvons là les questions d'ethnocentrisme déjà évoquées et le thème de la diversité des modes de production, de l'hétérogénéité des traits relevant de divers modes et coexistant au sein d'un mode de production plus englobant.

Revenons sur la notion de conflit. Comme le rappelle Guy Groux, le primat du conflit dans nombre de réflexions, en passant de Hégel à Freud ou Dahrendorf, n'est pas un point spécifique au marxisme mais "*une des traditions les plus anciennes et réussies de la pensée occidentale moderne*". En fait, on ne peut limiter la notion de conflit à la seule opposition entre dominants-dominés, elle est présente dans les structures économiques ainsi que dans la matérialité des choses et des actes, elle renvoie à un "phénomène sociétal", chacun y est confronté. Les conflits se diffusent dans l'ensemble

de la société, entre diverses fractions du capital, sous forme de tensions au sein des diverses couches du salariat, car il faut prendre en compte que l'acteur patronal et l'acteur salarial ne sont pas des instances cohérentes, homogènes ; chaque groupe a son dynamisme propre, lieu de diverses alliances, coalitions, rapports de pouvoirs et affrontements, et de plus, chaque groupe n'est pas pareillement reconnu car pas toujours représenté, organisé.

C'est donc dans cette optique que Robert Cox a développé une théorie fondée sur "les relations de production" en partant de la notion de conflit pour comprendre les ressorts des transformations et finalement développer une certaine conception de l'histoire. Il propose un processus en quatre phases : dans un premier temps, la prise de conscience d'un conflit d'intérêts va amener une résolution de ce conflit par son institutionnalisation, cette dernière marquera à la fois son règlement mais en même temps l'émergence de nouvelles sources de conflits et dans un quatrième temps, il faudra reconnaître que le consensus établi dans la phase d'institutionnalisation a été rompu. C'est un cycle sans termes, une loi de la transformation dans et par le conflit qui interdit de penser une fin de l'histoire, c'est le mythe de Sisyphe. Autrement dit :

> *"Le conflit est à la fois mouvement et régi par le mouvement. Le consensus, lorsqu'il existe dans des phases éphémères, est souvent – sinon toujours – gestion de l'immobile et de la stagnation sociale. Au contraire, le conflit régit les diverses mutations – mineures ou majeures – qui marquent la société. Les stratégies qui le sous-tendent, les enjeux qu'il implique, façonnent le mouvement des sociétés. (...) Le conflit n'est pas seulement appelé à produire, sur un mode uniforme du changement social. Il est aussi un produit du changement social.(...) Il est lui-même agi par la société."* [106]

Le fait que dans l'histoire de l'humanité, les périodes de guerre ont été plus nombreuses que les périodes de paix, ne peut que confirmer la prééminence du conflit sur le consensus en termes de transformation des sociétés. Si personnellement nous ne prendrons en compte que les conflits du travail, cela ne signifie donc pas que ce soit le seul espace dans lequel des conflits sociaux apparaissent et que seuls ceux-ci transforment la société. Guy Groux montre comment d'autres formes de luttes, conduites par les femmes, les habitants des banlieues, les minorités socio-culturelles exercent une action conjointe sur la société, l'ensemble de ces mouvements sociaux donnant lieu à "*des configurations conflictuelles complexes*" ; mais nous sortons là de notre domaine de recherche.

3. 1. 2. Actualité des conflits du travail

A première vue, en regardant des statistiques sur les conflits, on pourrait croire que les relations entre employeurs et salariés sont entrées dans une "*phase d'atonie*" [107].

[106] G. Groux, *Vers un renouveau du conflit social ?,* Bayard Editions, 1998, pp. 29-30.
[107] DARES, Premières informations, 99.09 – N° 38.3 : *Des conflits du travail en recul en 1998 sauf dans la fonction publique*.

Le taux de "participation aux conflits généralisés", égal à l'effectif des grévistes/effectif des établissements en grève, est estimé "relativement faible" en 97 et 98 puisqu'il tourne autour de 29% et 28%, alors qu'il était de 41% en 93 et de 85% en 96. De Plus, sur les six "conflits généralisés" recensés en 98, les deux plus importants mouvements, qui totalisent à eux seuls près des 9/10^{e} du nombre de "journées individuelles non travaillées à l'occasion de conflits généralisés", ont eu lieu dans les DOM-TOM, dans des exploitations de bananes et des stations-service. En ce qui concerne " les conflits localisés ", Roselyne Merlier parle d'atonie persistante. Le nombre de jours de grève (mise à part fonction publique) qui était de presque 4 millions en 1975 et de 5 millions en 1976 n'a cessé de diminuer sur les 25 ans, avec quelques pics cependant (1995, 1988, 1982, 1979) pour descendre à 353 000 en 98. Dans le secteur privé, deux types de revendications priment (entre 25 et 30 %) : les salaires et l'emploi et il faut noter que les revendications en termes d'emploi et d'aménagement et réduction du temps de travail prédominent sur les revendications salariales en 98 ; mais ces revendications autour de l'emploi ne concernent ni les retraites ni même le statut des salariés, elles concernent le refus de plans sociaux ou de délocalisations. Les conflits liés aux conditions de travail ne représentent que 16 % des conflits. On peut noter pour finir que 17% des conflits sont dus à l'initiative des salariés et non des syndicats.

Au niveau européen, globalement, le même type de constat est fait. La tendance à la syndicalisation croissante observée depuis la 2^{e} guerre mondiale s'est interrompue en 1980 et le déclin du mouvement syndical s'est confirmé et poursuivi dans les années 90 : alors que le taux de syndicalisation en Europe occidentale avait atteint en 1979 son plus haut niveau depuis l'après-guerre, soit 44 % des salariés, en 1995 il se situe à son niveau le plus bas depuis 1960, soit 32 %. Quant aux "journées de travail perdues en raison de conflits du travail", leur nombre a chuté de 85 millions en 1979 à moins de 7 millions en 1996 [108].

Face à ces constats de dégradation de la situation d'ensemble, le taux de chômage ayant atteint des niveaux records dans l'Union Européenne, parallèlement à une baisse des prestations et des remboursements en matière de santé et de retraite, les spécialistes des relations professionnelles s'interrogent. Le système peut-il garder encore sa relative autonomie par rapport à l'économique, voire au politique ? Le "rempart protecteur" du social qu'il constitue est-il aussi toujours efficace ? Il semblerait que relations industrielles, et de façon plus générale politiques sociales, soient de plus en plus dans l'obligation de justifier leur contribution à la performance globale d'un pays bien que la relation causale entre type de négociation et performance économique reste floue [109]. Cette récente

[108] J. Visser, "Du "keynésianisme" à la "Troisième voie". Relations de travail et politique sociale en Europe de 1950 à 2000", dans Pouchet A. (coord.), *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris : Elsevier, 2001, p. 221.
[109] J. Zeitlin, "Le triomphe de la négociation collective", dans J-D Reynaud et alii, 1990, Op. cit., pp.169-182.

fragilisation du système est en général imputée à la "crise" économique, aux délocalisations et à la mondialisation des relations, à la désaffection du système par les principaux concernés, voire elle est imputée à un surcroît d'interventionnisme de la part de l'Etat [110].

Mais n'est-ce pas plus fondamentalement les outils utilisés pour mesurer le "niveau de conflictualité" et la définition même de la notion de conflit qui sont à remettre en cause ? Les réserves faites précédemment sur la théorie des relations professionnelles prennent corps. Ne prendre en compte que ce qui institué, telles les négociations collectives, et s'en tenir à ce qui est relativement quantifiable, tel le nombre de jours de grève, ne permet pas de prendre en compte des faits majeurs qui tendraient à prouver que les conflits bien au contraire sont loin de disparaître.

Prenons par exemple, "la nouvelle alliance entre cadres et ouvriers" dont parle Olivier Piot :

> *"Frappés sans ménagement par les licenciements, les mesures d'âge et la surcharge de travail, nombreux sont les cadres à voir d'un nouvel œil les revendications exprimées par les syndicats ouvriers. (...) Et combien d'amis licenciés, de proches mis sur la touche et remerciés du jour au lendemain après des années de sacrifices ? Sans parler des enfants, pourtant formés, mais qui ne trouvent plus le chemin d'accès à l'emploi."* [111]

Cette dégradation des conditions de travail et de vie des cadres aurait deux effets majeurs : d'une part, cela affecte leur motivation au travail, au point d'inquiéter les directeurs des "ressources humaines" quant aux retombées sur l'efficacité économique des entreprises et d'autre part, les cadres commencent à revendiquer à leur tour et surtout il peut arriver qu'ils soutiennent des revendications ouvrières. Cette dernière tendance a particulièrement été visible lors des mouvements sociaux de 1995, ce qui explique peut-être que depuis, des formations au "management du conflit" et des réflexions sur "les risques de rupture sociale", sur "la communication de crise" ou sur "le dialogue et la négociation en situation conflictuelle" se développent dans les milieux de la "gestion des ressources humaines" [112].

Quant aux salariés d'exécution, comment interpréter les mouvements de 1995 alors que le taux de syndicalisation a chuté ? Affichant une volonté de représenter "tous les salariés", les syndicats se heurtent au fractionnement des intérêts à l'intérieur même de ce groupe ; ils doivent être en capacité de construire de nouveaux rapports avec les travailleurs en prenant en compte leur diversité. La crise du syndicalisme dans les pays occidentaux peut s'interpréter au regard de cette difficulté à se faire reconnaître par les salariés comme défenseurs de leurs intérêts. Et dans cette hypothèse :

> *"Le phénomène des coordinations, que nous rencontrons en France ces dernières années, traduirait, autant qu'un mouvement démocratique, l'expression d'une volonté de voir surgir de nouveaux rapports, de nouvelles valeurs qui balaieraient la hiérarchie des travailleurs que le syndicalisme s'était efforcé, jusqu'à présent, de représenter. Ce*

[110] J. Saglio, "Les relations professionnelles entre négociation et consultation", dans J-D Reynaud et alii, 1990, Op. cit., pp. 233-248.
[111] O. Piot, "La nouvelle alliance cadres – ouvriers", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 1996.
[112] O. Piot, "Les masques de la lutte des classes", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 1996.

> *"syndicalisme de coordination" en contestant la hiérarchie des travailleurs défendue par les syndicats "institués", ouvrirait alors la voie à la reconstruction d'un acteur doté de formes institutionnelles rénovées."* [113]

Interpellation des syndicats donc que d'ailleurs les récents mouvements de chômeurs ont renforcée. Et que penser des formes de résistance en elles-mêmes ? A chaque époque, du moins dans la période qui nous concerne, les moyens utilisés sont divers, plus ou moins violents. Ainsi l'absentéisme, révélateur d'un problème majeur de fixation de la main-d'œuvre propre au XIX^{e} siècle, est encore actuellement utilisé comme indicateur de désaffection du travail. Il n'est pas certain que les formes plus violentes du XIX^{e}, comme le bris de machines par exemple, ne puissent plus réapparaître comme nous l'évoquions avec les salariés de l'entreprise Cellatex, prêts à incendier l'entreprise ; seulement les enjeux de ces conflits seront différents, de même que ceux qui en sont les protagonistes.

Pour terminer, il est opportun d'évoquer un changement majeur et visible dans les relations entre employeurs et salariés. Il semblerait que les "experts en ressources humaines" aient supplanté petit à petit les "professionnels des relations industrielles" sur les lieux de travail, mouvement qui n'est pas sans conséquences puisqu'il charrie une certaine négation du conflit considéré comme "*tensions interpersonnelles ou malentendus pouvant être résolus individuellement par des procédures informelles*", alors qu'auparavant pour les directeurs des relations industrielles, le conflit était reconnu et ils pensaient le régler par la négociation collective. Certains chercheurs américains en quête de nouveaux modèles de relations industrielles émettent l'hypothèse que la formule d'avenir pourrait être un mélange "*des formes traditionnelles de représentation et des nouveaux procédés participatifs, accompagné peut-être de formes additionnelles, plus individualisées, d'expression et de représentation*" [114].

Simple hypothèse ou déjà réalité ? Car cela correspond à ce que Touraine constate dans son diagnostic sur la crise des systèmes de relations industrielles :

> *"Il est plus juste de dire que le système national des relations professionnelles est remplacé par les stratégies de mobilisation des ressources technico-humaines des entreprises. Au lieu que les problèmes sociaux soient simplement sacrifiés aux contraintes de la concurrence, on voit se développer une conception stratégique, militaire, des entreprises, qui donne une nouvelle importance à la "gestion des ressources humaines" ou, pour parler un plus vieux langage, au moral de l'entreprise. D'où l'attention portée aux méthodes japonaises, à la participation du plus grand nombre à la décision (...)."* (Touraine, 1990, p. 375)

[113] P. Rozenblatt, "Le paradoxe de l'acteur dans le système de relations professionnelles. Le complexe au singulier ou le singulier complexe", dans, J-D Reynaud et alii, 1990, Op. cit., p. 153.
[114] I. da Costa, "La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis. De Dunlop au débat actuel", dans, J-D Reynaud et alii, 1990, Op. cit., pp. 25-42.

Notre propre interrogation sur "la participation" dans le travail débordera donc le champ de ce qui relève classiquement des relations industrielles. Bien sûr, il nous faudra poser des jalons en termes de négociation collective, de lois relatives à l'organisation des relations entre employeurs et salariés, mais nous ne nous y arrêterons pas, il nous faudra aussi rechercher la trace des conflits et des contradictions dans les situations concrètes, quelles que soient les formes de leurs manifestations et quels qu'en soient les protagonistes.

L'idée de conflit nous semble donc centrale pour l'analyse des relations de travail mais quelle place, quelle définition peut-on alors donner à ce qu'on appelle "coopération" ?

3. 1. 3. Un concours de forces

Il serait intéressant de recenser les occurrences du terme "coopération" dans les écrits des sociologues actuels, on trouverait probablement qu'il apparaît beaucoup plus souvent que le terme "conflit", voire qu'il l'estompe ; la coopération y est en général affublée de mille vertus même si ce n'est que de façon implicite le plus souvent. Nous nous en tiendrons à une acception en accord avec le paradigme que nous avons choisi comme cadre de réflexion.

Dans un sens premier, coopération signifie "concours de forces", expression de Destutt de Tracy que Marx mentionne en complément de sa propre définition :

> *"Quand plusieurs travailleurs fonctionnent ensemble en vue d'un but commun dans le même procès de production ou dans des procès différents mais connexes, leur travail prend la forme coopérative."* [115]

De cette "*fusion de nombreuses forces en une force commune*" résulte la "force du travail social" ou "puissance sociale" évoquée précédemment.

Les formes de cette conjonction de forces varient dans le temps : la coopération communautaire ou tribale reposait sur la propriété collective des moyens de production et sur l'adhésion individuelle au collectif ; la coopération capitaliste présuppose la vente libre de la force de travail et repose sur des rapports de subordination. On peut même dire que cette puissance collective est constitutive du capital en ce que les forces sociales se développent sans être payées, et donc que "*la coopération apparaît comme mode spécifique de la production capitaliste*". Marx appuie cette conclusion par l'analyse de ce que l'usage de la force collective fait gagner en termes d'espace et de temps, donc en termes d'investissements et de productivité. La "journée de travail combinée" n'est pas égale à la somme des journées de travail individuelles. Pour qu'il y ait coopération entre des salariés, il

[115] K. Marx, *Le capital*, Livre 1, Op. cit., p. 242.

faut donc une concentration des moyens de production aux mains de détenteurs des capitaux et, deuxième nécessité, lorsque le nombre de travailleurs ainsi regroupés augmente, il faut donner une direction au travail pour harmoniser les activités individuelles. Les fonctions qui consistent à prévoir et surveiller l'exécution du travail peuvent être transférées à "*une espèce particulière de salariés*" mais il reste que :

> *"Le commandement dans l'industrie devient l'attribut du capital, de même qu'aux temps féodaux la direction de la guerre et l'administration de la justice étaient les attributs de la propriété foncière."* (Op. Cit., p. 247)

Cette socialisation du travail, qui transforme le travail individuel en travail social et que Marx appelle coopération, est basée sur différentes sortes de divisions : la division du travail en général entre grandes branches (industrie, agriculture, armée également) ; la division du travail en particulier à l'intérieur de ces branches (industrie chimique, armée de terre par exemple) ; et enfin "le travail en détail" ou division à l'intérieur d'un atelier (ou d'une compagnie).

Marx nous a également légué des nuances dans les différentes formes de coopération possibles qu'il a extraites de l'analyse du développement industriel, de la manufacture à la grande industrie [116]. On peut tout d'abord distinguer coopération objective et coopération subjective. La première résulte de la nature des moyens de travail, c'est-à-dire de l'instrument, du champ et de l'objet du travail, alors que la seconde dépend de la nature de la force de travail, de sa force physique, de ses habitudes techniques et de ses caractères sociaux, qui par ailleurs dépendent des moyens utilisés. Autrement dit, le caractère "objectif" de la coopération est manifeste lorsque l'organisation du travail dépend des procédés techniques de fabrication, l'ordre des opérations étant dicté par le système des machines, le principe de division s'affranchissant des facultés individuelles humaines.

La coopération subjective recouvre une coopération "factuelle" ou simple distribution des fonctions et une coopération "intersubjective" correspondant à l'interaction des travailleurs entre eux. Cette distribution de fonctions varie selon le principe qui l'organise : utilisation de la puissance physique de la force collective, juxtaposition de travaux individuels pour assurer la continuité du travail, économie de qualification par simplification du travail et répétition des opérations donc par spécialisation. Il existe ainsi des formes de division qui ne se traduisent pas par une subdivision des tâches comme le montrent les deux premiers principes. Quant aux échanges des travailleurs entre eux, on peut distinguer l'émulation qui répond au fait que le travail de groupe serait plus attrayant que le travail individualisé, l'information mutuelle qui correspond notamment à la communication verbale ou gestuelle et permet "*d'attaquer l'objet de travail de différents côtés à la fois*", et enfin l'instruction mutuelle ou "instruction sur le tas".

[116] T. Andréani, 1989, 0p. Cit., Tome 1, Annexe 2, pp. 607-643.

Pour terminer cet aperçu, signalons très rapidement la distinction entre coopération simple ou complexe, restreinte ou élargie, qui reflète des oppositions de degré mais non de nature, des critères plus quantitatifs, pour préciser les grandes formes de coopération telles que définies ci-dessus mais dont on pressent que, dans la réalité du travail, le qualificatif de "simple" ou "complexe" n'est peut-être pas si facilement attribuable que ça. Célestin Bouglé exprime cette distinction de façon plus tranchée : la "collaboration simple" correspond à des efforts ajoutés mais non ajustés, alors que la "coopération complexe" qualifie des efforts différenciés mais complémentaires [117].

A l'examen de cette typologie on peut se rendre compte que dans chaque situation il faudra analyser la forme objective et la forme subjective de la coopération car elles sont liées. Finalement le terme de coopération signifie avant tout qu'il y a usage d'une force collective, sans préjuger de sa forme et des relations qui seront développées, l'expression "coopération conflictuelle" prend alors tout son sens.

3. 2. La distinction entre civil et militaire

Que penser de l'idée selon laquelle le "monde militaire" est un monde à part, refermé sur lui-même, jaloux de ses secrets et dont la connaissance ne peut qu'intéresser les spécialistes de "la chose militaire" ? Et question centrale : peut-on considérer que les militaires travaillent ? On peut apporter des réponses à ces questions en s'interrogeant sur l'existence de relations entre ce qu'on peut appeler "la sphère" des activités militaires et celle des activités de travail civiles, l'imprécision du terme de "sphère" laissant deviner une grande diversité d'activités dans chaque cas et permettant de saisir ces activités sous divers angles, des moyens par lesquels les hommes agissent aux façons dont ils sont mobilisés.

3. 2. 1. Moyens de production et moyens de combat

Depuis l'invention de l'arc, quelques 25 000 ans avant notre ère, les découvertes ponctuent les changements des modes de vie, de la domestication du cheval à l'apparition du bronze, du fer et de l'acier, de l'invention de la poudre noire au développement de la machine à vapeur, du moteur à explosion à la découverte de l'énergie nucléaire. Ces inventions scientifiques et techniques sont à l'origine de multiples applications et le mouvement s'opère dans les deux sens, des moyens de produire et de vivre aux moyens de combattre et vice-versa. Les exemples foisonnent : la libération de l'énergie

[117] C. Bouglé, "Les théories sur la division du travail", dans *Qu'est-ce que la sociologie ?,* Paris, Librairie Alcan, 1932, pp. 98-161.

chimique contenue dans des explosifs, principe de base pour fabriquer des bombes, est aussi utilisé pour les canons à avalanche ; la simulation de combats conçue pour des besoins de préparation militaire a été reprise pour développer l'industrie civile des jeux vidéos etc. On ne peut donc que constater que :

> *"Il y a toujours eu ambivalence d'effets entre les moyens de production et les moyens de combat. Aujourd'hui comme il y a dix mille ans, le couteau peut servir à tuer tout aussi bien qu'à entamer le bois. Les armes ne sont donc d'abord que des outils simples.(...) L'évolution technique des armes est ainsi solidaire de celle des outils. Inversement, le développement de l'armement a souvent anticipé sur le progrès des instruments et des machines. (...) Le terme même de machine provient du vocabulaire miltaire, comme celui de stratégie, qui désigne un piège, forme originelle de toute machine automatique."* [118]

Le développement des applications, qu'elles soient à usage civil ou militaire, suit des cheminements tout aussi erratiques dans le temps et l'espace : l'artillerie à poudre par exemple ne sera définitivement adoptée que quatre siècles après sa première utilisation. Dans tous les cas, les multiples enjeux sociaux et économiques facilitent ou entravent ces développements.

C'est ainsi que Ken Alder, souhaitant démontrer que le destin des innovations technologiques n'est pas de suivre *"la ligne d'un progrès uniforme animé par la rationalité de l'ingénieur",* prend le cas de la fabrication des fusils [119]. Au début des années 1790 un armurier français nommé Honoré Blanc met au point une méthode pour fabriquer des "fusils uniformes", c'est-à-dire pour fabriquer des fusils à partir de pièces détachées interchangeables, méthode qui permettrait de diviser les coûts de fabrication par deux, de fournir du travail à des ouvriers dépourvus de qualification et de satisfaire les besoins du moment en fusils. Pour que les pièces soient interchangeables et donc que leur assemblage ne nécessite aucun ajustement final, il fallait que leur fabrication se fasse selon des normes précises, Blanc a donc inventé des outils pour forer les pièces, des gabarits pour les raboter, des calibres pour vérifier leur ajustement, leurs "tolérances".

L'adoption du principe par l'Etat français aurait précipité la fin de *"l'ancien régime des manufactures",* manufactures qui relevaient encore du secteur privé à la fin du XVIII^{e} siècle. Les inspecteurs de l'artillerie d'Etat achetaient les armes à feu à des marchands habilités, des entrepreneurs, qui sous-traitaient leur fabrication à des artisans. Ces artilleurs n'avaient pas pour objectif la rentabilité mais l'amélioration de leur service à l'Etat au regard des besoins de la nation. La mise en œuvre des procédés de Honoré Blanc aurait conduit à imposer de nouvelles normes de fabrication aux artisans ; Aboville, successeur de Gribeauval à la tête de l'artillerie, proposera même la création d'ateliers d'Etat permettant de supprimer la médiation des entrepreneurs et de prémunir l'Etat contre toute rébellion des artisans armuriers. Gassendi, un proche de Napoléon, préférant conjuguer capitalisme privé et

[118] P. Naville, "Travail et guerre", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol 2, 1964 b, p. 307.
[119] K. Alder, "L'amnésie des armuriers français. Comment une innovation technologique majeure peut-elle tomber dans l'oubli ?", *La Recherche*, n° 308, avril 1998, pp. 78-84.

encadrement étatique, s'emploiera à faire tomber dans l'oubli les propositions des inspecteurs de l'artillerie qui n'auraient pas manqué de provoquer l'hostilité des artisans et la fuite des capitaux des riches marchands d'armes.

Plus précisément, le principe d'interchangeabilité avait déjà été réfléchi par Jean-Baptiste Gribeauval qui avait conçu en 1763 des canons devant permettre la concrétisation de la nouvelle tactique mobile élaborée par Jacques de Guibert. Il fallait que les canons soient plus légers et plus maniables pour faciliter les manœuvres sur les champs de bataille, et surtout qu'il soit possible de les réparer facilement à l'aide d'une réserve constituée des pièces les plus fragiles [120].

Finalement le principe d'interchangeabilité des pièces sera considéré comme une invention américaine que l'Europe ne découvrira que dans les années 1850. Son exploitation industrielle s'est traduite par la production en série d'objets standards et donc par le travail à la chaîne, et là aussi, la production d'engins de guerre a largement contribué à la mise au point et à la diffusion de cette nouvelle forme de travail.

Dès la fin du XIX^{e} siècle, des essais de fabrication en série de canons de 75 seront faits dans les ateliers de l'Artillerie, sous la direction du capitaine Rimailho. Au cours de la première guerre mondiale, ce dernier aura l'occasion de tester ces méthodes dans des ateliers de réparation de locomotives et de voitures, ateliers dans lesquels "*le travail est aussi éloigné qu'il est possible de l'être du travail en série*" [121]. Durant cette même guerre, les premiers essais de montage en chaîne de chars légers seront faits à Boulogne Billancourt par Renault, en 1917.

Production de moyens de combat et production de biens de consommation partagent donc certains principes organisateurs de procédés de travail. Pierre Naville évoque l'égale recherche de l'ubiquité, de l'automatisme et de la continuité dans les actes de production.

Ce qu'on met sous le terme de "taylorisme" n'a pas fait table rase du passé et peut apparaître comme un accomplissement de mouvements antérieurs. La prétention "*d'annuler le travail comme expérience*", "*de supprimer l'espace entre la connaissance opérative et l'usage*", semble étrangère au siècle des lumières puisque *L'encyclopédie* de 1753 précise bien que "tout art a sa spéculation et sa pratique", cette dernière étant "l'usage habituel et réfléchi" des règles de l'art, indispensable à son opérationnalisation [122]. Et pourtant le premier des quatre critères que propose Yves Schwartz pour caractériser la philosophie du taylorisme, soit la prédominance du travail immédiat, est sou tendu par un principe qui n'était pas étranger au XVIII^{e} siècle. Dans des situations de travail immédiat, "*le*

[120] G. Chaliand, A. Blin, *Dictionnaire de stratégie militaire*, Librairie Académique Perrin, 1998, p. 295.
[121] Général Sainte-Claire-Deville, préface au recueil des conférences données aux écoles supérieures de l'aéronautique et de l'électricité en 1941 par le lieutenant-colonel Rimailho, *Chacun sa part*, Editions Damas, 1947.
[122] Y. Schwartz, "Le travail comme expérience et les critères du taylorisme", dans *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*, Octarès Editions, 2000, pp. 333-358.

couplage entre rythme d'activité machine et rythme d'activité humaine" est explicitement recherché ; le corps humain doit être soumis à une succession d'opérations se déroulant dans le temps, l'activité humaine est segmentée de façon analytique pour permettre "*la programmation d'une succession linéaire de gestes ou d'opérations pour un corps-machine support de ces actes*". L'analyse cherchera toujours "l'indécomposable ultime".

L'expression de travail immédiat désigne donc les rapports entre mécanisation des procédés de production et utilisation de l'homme comme "appendice" des machines, mais ne peut-on élargir cette forme du travail à toute situation dans laquelle le corps humain est presque exclusivement utilisé comme support d'actes programmés résultants d'une réduction de l'activité à des séquences repérables ? Reprenons un texte classique de l'histoire des doctrines militaires, *L'essai général de tactique*, de Jacques de Guibert.

Lorsqu'il aborde la question de l'instruction des soldats, et notamment de la marche, Guibert explique que cette dernière est fondamentale puisque c'est par ce moyen que la troupe va pouvoir opérer des manœuvres et agir et que, par conséquent, "*Tout le secret de la tactique est dans les jambes*" [123]. Partant de là, Guibert s'interroge sur la meilleure façon de faire des pas, de faire exécuter à la troupe toutes sortes d'évolutions dans l'espace ; il constate que chaque tacticien s'est penché sur le problème mais qu'il reste entier et propose donc de distinguer trois sortes de pas :

> *"J'ai dit que la marche de manœuvre exigeait qu'on enseignât au soldat différentes sortes de pas. En effet, les mouvements des troupes pouvant être faits avec plus ou moins de précision et de vitesse, ce n'est que par les différentes sortes qu'on peut y parvenir. L'essentiel est que tous ces pas, différents de mesure et de vitesse, aient tous le même mécanisme. (...) J'appelle mécanisme les principes du mouvement des jambes qui sont le ressort de la marche."* (p. 117)

En fait, il s'agit d'uniformiser les pas, de leur fixer une mesure universelle, toute espèce de pas devant faire entre dix-huit à vingt pouces, et de leur fixer une vitesse, quatre-vingt dix pas à la minute. Guibert expose sa conception de la marche dans les moindres détails :

> *"(...) au commandement de Marche, le soldat portera vivement et sans secousse la jambe gauche en avant, la cuisse tournée un peu au dehors, le pied s'avançant à plat et parallèlement à la terre à deux pouces d'élévation et s'arrêtant quand le talon sera à la hauteur de la pointe du pied droit (...)."* (p. 118)

La fixation de toutes ces caractéristiques, qui doivent être apprises pour être "*communes à toutes les jambes d'un bataillon*", a pour objet de permettre aux états-majors de calculer avec certitude le temps qu'une troupe mettra à parcourir une certaine distance. Autrement dit, les hommes représentent une force physique collective, une force "mécanique" qu'il faut pouvoir contrôler pour donner de la fiabilité au principe de programmation de la mise en œuvre.

[123] J. de Guibert, *Ecrits militaires, 1772-1790*, Editions Nation Armée, 1977, p. 117. En fait Guibert cite lui-même cette phrase dont l'auteur est le maréchal de Saxe.

On trouve donc une formulation de la conception de l'activité humaine comme simple travail immédiat du corps bien avant que les conditions socio-historiques ne soient réunies pour permettre sa traduction massive dans des activités industrielles. L'analyse de réalités collectives n'est donc pas exclusivement le fait de réflexions issues de l'observation de la sphère des activités civiles, de même que la mise au point de moyens de combat n'est pas sans rapports avec celle des moyens de production.

3. 2. 2. Usages des connaissances disponibles

Les écrits des théoriciens de la guerre sont riches d'analyses utiles à la compréhension de l'activité humaine et des "réalités collectives" [124]. Ainsi les réflexions de Thucydide sur les guerres du Péloponnèse sont en rupture avec la conception pythagoricienne qui tendait à réduire les comportements humains à des relations entre nombre et forme puisqu'il cherche à expliquer les raisons pour lesquelles se sont formées certaines coalitions de cités en examinant leur histoire politique. Les réflexions de Clausewitz pointent de façon exemplaire la complexité de l'action guerrière et des interactions qu'elle conduit à développer. Quant à Machiavel, il transpose l'art de la guerre vers l'art de gouverner pour analyser, notamment dans *Le Prince*, les différentes espèces de souveraineté et leur rapport à la légitimité, chaque cas (conquérant, héritier désigné ou usurpateur) dictant une certaine façon d'agir.

Les sociologues contemporains se soucient peu de ces textes et pourtant, parmi les fondateurs de la discipline, certains se sont intéressés à la guerre [125]. Ainsi, Marx et Engels abordent des questions militaires dans leur correspondance et leurs écrits journalistiques. Engels plus précisément a développé des réflexions sur les tactiques révolutionnaires, sur certains armements, sur les institutions et les chefs militaires, il avait d'ailleurs été surnommé "le général". Il était convaincu que "*le service militaire obligatoire surpasse le suffrage universel en tant qu'agent démocratique*", que la force réelle de la sociale – démocratie allemande réside plus dans le nombre de soldats que d'électeurs, les jeunes devenant soldats à l'âge de 20 ans et électeurs à 25 seulement et constituant le vivier privilégié de recrutement des futurs partisans. Quant à Max Weber, il était davantage intrigué par "*les formes de coercition violente organisée*" que par les détails des conflits particuliers, par "la discipline sociale" issue de certains conflits armés qui devint la base d'autres types d'activités collectives, comme la construction du chemin de fer, et qui contribua au développement d'une "rationalité bureaucratique" et à l'émergence de l'industrie capitaliste.

[124] P. Tripier, "L'histoire et la théorie de la guerre", *Tumultes*, n° 13, novembre 1999, pp. 41-63.
[125] T. Caplow et P. Vennesson, *Sociologie militaire*, Armand Colin, 2000, pp. 107-111.

Si les sociologues ignorent en grande majorité les concepts, principes et méthodes contenus dans la littérature sur la guerre, il semblerait qu'il n'en soit pas de même pour les gestionnaires et cela mériterait d'être approfondi. Prenons un exemple quelque peu lointain mais significatif, celui du traité chinois de Sun Tse, *L'art de la guerre*, dont on suppose qu'il a été rédigé entre le V^e^ et le IV^e^ siècle avant notre ère [126]. Des chefs d'entreprise et des spécialistes du management japonais cherchent explicitement à s'inspirer des principes contenus dans ce traité ; l'un d'entre eux, Takeo Ohaschi, a écrit un livre dont le titre est particulièrement suggestif, *La gestion par l'Art de la guerre*.

Cette réappropriation par des japonais est évoquée dans un ouvrage publié en 1990 par des chinois [127]. Ces derniers sont convaincus que :

> *"Le passé peut être mis au service du présent, le militaire au service du civil ; comme le dit une vieille maxime chinoise : "Les pierres des autres collines peuvent servir à polir le jade de celle-ci." La quintessence de Sun Zi est certainement fort utile aux affaires et à l'administration. Il eût été logique pour nous, chinois, d'utiliser cet ancien traité pour la gestion de nos affaires qui reste relativement rétrograde."* (p. 145)

Les concepts de planification de Sun Tse peuvent servir à la première étape de toute entreprise qui consiste à prendre des décisions après analyse des demandes de la société et du marché ; en ce qui concerne la deuxième étape de gestion de la production, il s'agira de "*se rendre invincible avant la bataille*" en organisant une administration des moyens et une direction ainsi qu' un commandement des hommes qui permettent d'atteindre les meilleurs résultats économiques à partir d'un minimum d'investissements et de ressources ; la promotion des ventes constitue la troisième étape pour laquelle "*la stratégie de réaction*" face à l'ennemi, soit au concurrent, servira de base ; enfin, les auteurs font un parallèle entre les "cinq vertus" nécessaires au bon chef militaire et les qualités indispensables à tout chef d'entreprise.

En France, les métaphores guerrières sont utilisées dans les années 1990 pour mettre l'accent sur le redoublement de la concurrence mondiale entre entreprises et sur la nécessité d'accepter drames et sacrifices pour une victoire proche [128] ; cependant ce n'est plus là une question d'usage de connaissances à proprement parler, les assimilations sont rapides, de l'ordre du "*bourrage de crânes*" comme le disent Labarde et Maris, ce qui ne peut que nous inciter à la prudence dans la question de la circulation des savoirs entre sphères civile et militaire.

En ce qui concerne la sphère militaire, il semblerait que les formes d'appropriation et de développement de connaissances forgées à partir des activités civiles soient plus systématiquement recherchées. Ainsi, au cours du XX^e^ siècle, l'institution militaire s'est emparée successivement de la

[126] La première traduction de cet ouvrage réalisée en 1772 par un jésuite, J-J. Amiot, le fit connaître en Europe.
[127] L. Shijun, Y. Xianju et Q. Jiarvi, *"Sun Wu's Art of War" and the Art of Business Management*, 1990, cité dans Sun Tse, *L'art de la guerre*, Pocket, collection Agora, 1993, pp. 143-149.
[128] P. Labarde et B. Maris, *Ah Dieu ! que la guerre économique est jolie* !, Editions Albin Michel, 1998.

psychotechnique et de la psychologie appliquée dans la fin des années 1920, les questions de sélection et d'orientation ainsi que les troubles psychiques constituant les objets principaux de recherche [129]. La psychologie sociale commence à y être développée après la 2e guerre mondiale, le "moral des troupes" étant au centre des préoccupations, ainsi que l'individu dans le groupe. C'est également à cette époque que la pédagogie et l'ergonomie font leur entrée, corrélatives à l'émergence de nouvelles problématiques, l'apprentissage des moyens de combat et l'adaptation fonctionnelle de l'armement à l'homme. La description d'une méthode de mise au point de prototypes ne se distingue guère de ce qu'elle pourrait être dans la sphère des activités de travail civiles (étude des mouvements, chronométrage des gestes, établissement de courbes de rendement …) [130]. La sociologie ne sera développée qu'à partir des années 1960 avec d'une part, des recherches sur les carrières et les trajectoires professionnelles des militaires et d'autre part, avec des analyses sur la distribution du pouvoir et les stratégies mises en œuvre par les acteurs dans une organisation [131]. Quant à l'économie, elle influence surtout la stratégie militaire qui réutilise la théorie des jeux stratégiques, le "paradoxe du prisonnier" ou les analyses coûts/bénéfices. Traditionnellement les questions de stratégie ont toujours prédominé dans la recherche militaire, ce n'est qu'après la 2e guerre mondiale que des questions plus concrètes de logistique seront posées.

Mais finalement, peut-on attribuer avec certitude l'origine de certaines connaissances et modes de raisonnement à l'une des deux sphères, surtout dans le domaine des sciences sociales ? Parfois la première guerre mondiale est présentée comme la guerre des chimistes, la seconde comme celle des physiciens Les phénomènes d'appropriation réciproques ne contribuent-ils pas justement à brouiller ces origines ? Et dans les cas où la source semble assez évidente, à quelles conditions un concept forgé par rapport à un certain type de réalité peut-il être réutilisé pour l'étude d'une autre réalité ?

Dans le principe, la connaissance des activités de travail peut s'enrichir de multiples apports d'autres champs de réflexion, mais cela comporte des dangers certains de confusion dès lors que les conditions et déterminants de l'acte social ne font pas l'objet d'une étude précise. Ainsi le concept de système forgé par la cybernétique et réutilisé à propos des réalités humaines tend très souvent à appauvrir ces dernières ; dans le domaine qui nous intéresse plus particulièrement, le concept de stratégie est un bon exemple : doit-on le réserver à la sphère militaire dans laquelle il a été forgé ou peut-on l'étendre à la sphère de l'économie comme on le voit souvent ?

[129] Ce résumé succint de l'introduction des sciences sociales dans la recherche militaire est basé sur un document du Centre de Relations Humaines de l'armée de terre créé en 1976 : *Son histoire au sein des organismes de sciences humaines et sociales dans les armées françaises*, 32 pages.
[130] Lieutenant de Vaisseau Paul Maucorps, *La psychologie militaire*, PUF, Que sais-je ?, 1948.
[131] Le Centre de Sociologie de la Défense Nationale a été créé en 1969 et intégré au ministère de la Défense en 1990. En 1996, à l'occasion d'un changement d'attribution, il sera renommé Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense (C2SD).

Le concept de stratégie s'impose au XVIII[e] siècle avec les écrits de Jomini et de Clausewitz ; pour le premier, la stratégie est *"l'art de faire la guerre sur la carte, d'embrasser tout le théâtre de la guerre",* pour le second, c'est *"la théorie relative à l'usage des combats au service de la guerre"* [132]. Jusqu'au début du XX[e] siècle, la stratégie restera une question de commandement militaire en temps de guerre. En 1907, la notion de "stratégie du temps de paix ", élaborée par Mahan, est un premier glissement du champ de la notion de stratégie hors de la sphère du militaire. Elle est alors définie comme *"l'art de diriger la force vers les fins à atteindre"*. Avec la première guerre mondiale la stratégie militaire devient l'une des composantes d'une stratégie plus globale ; en 1937, l'amiral Castex propose le concept de stratégie générale :

> *"L'art de conduire, en temps de guerre et en temps de paix, l'ensemble des forces et des moyens de lutte d'une nation"* ; cette stratégie générale *"coordonne et discipline les stratégies particulières, celles des divers secteurs de la lutte : politique, terrestre, maritime, aérien, économique, colonial, moral ..."* (Couteau-Bégarie, 1999, p. 69)

Après la seconde guerre mondiale, les usages de la notion s'affranchiront définitivement de la sphère étatique et guerrière pour s'appliquer à n'importe quelle activité sociale ; vers la fin des années 1950, le terme de stratégie d'entreprise apparaîtra, tout d'abord dans des entreprises d'aéronautique américaines travaillant pour le Pentagone. C'est alors une définition très générale de la stratégie qui est proposée, comme *"ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis"* . Quant à la stratégie d'entreprise c'est :

> *"une théorie de l'action exigeant le traitement de la décision ... (qui) doit logiquement viser à replacer toute décision dans le cadre de la globalité du système ... à trouver les voies et les moyens de mobiliser toutes les ressources disponibles de l'entreprise pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage."* (Couteau-Bégarie, 1999, p. 40)

Remarquons que cette dernière définition a été produite par un général d'armée relativement à la sphère du travail civil ; elle est basée sur l'idée que la conception militaire de la rationalisation est transposable à toute activité humaine.

Pour Hervé Couteau-Bégarie, ces extensions sont abusives et n'ont contribué qu'à opacifier la notion de stratégie, à lui faire perdre son sens et à faire oublier que la stratégie signifie précisément la prise en compte simultanée de données politiques et militaires. La stratégie *"dans son sens fort et traditionnel"* signifie finesse et ruse dans la conduite d'un conflit dont les contours sont dessinés par la politique. Un conflit doit être considéré comme *" un duel à une vaste échelle",* selon l'expression de Clausewitz, c'est-à-dire qu'il n'y a plus de tiers possible, il n'y a plus que deux camps, les groupes en présence se réduisent à "amis" ou "ennemis" et doivent agir et réagir l'un par rapport à l'autre. La

[132] Cités par H. Couteau-Bégarie, *Traité de stratégie*, Economica, 1999, p. 66.

victoire de l'un, but de la stratégie, ne peut se faire qu'au détriment de l'autre. Tout ceci conduit Couteau-Bégarie à proposer une nouvelle définition de la stratégie :

> *"C'est la dialectique des intelligences, dans un milieu conflictuel, fondée sur l'utilisation ou la menace d'utilisation de moyens violents à des fins politiques."* (Couteau-Bégarie, 1999, p. 73)

Pour autant que cette définition semble rigoureuse, elle repose sur l'idée que la stratégie guerrière se distingue du processus de définition des buts d'une entreprise par deux traits majeurs : le recours à la violence au service de fins exclusivement politiques. Les rivalités entre entreprises n'ont pas recours à la force, comme peuvent légitimement le faire les Etats, le but n'est pas de détruire le concurrent dans la compétition économique, c'est pourquoi on ne peut considérer celle-ci comme un conflit, *"elle ne dégénère pas nécessairement en duel"* ; de plus, le but des entreprises n'est pas politique mais économique. On peut cependant se poser la question de la définition de la violence et de son repérage dans les réalités sociales. Passer par la distinction entre conflits pacifiques et conflits violents basée sur l'idée que dans les seconds, c'est la survie même qui est menacée, l'intégrité physique et morale des individus et des groupes, ne résout pas vraiment la question, la visibilité et l'instantanéité de l'atteinte à la vie ne peuvent être les seuls critères distinctifs de ce qu'est un conflit violent.

En conclusion, la définition de la stratégie comme *"dialectique des intelligences fondée sur la force "* peut être utile à la compréhension d'autres phénomènes que celui de la guerre, sans pour autant conduire à l'atténuation du rôle de la politique, ou plus exactement du politique au sens de gouvernement des hommes. Il faut aussi remarquer que la mise en place de stratégies par l'Etat ne concerne pas seulement le "front extérieur", la défense nationale passe aussi par le combat sur un "front intérieur", dans la mesure où certains conflits internes peuvent porter atteinte à la légitimité de l'action étatique. C'est pourquoi on ne peut réserver le terme de stratégie aux relations internationales, ni même réserver celui de stratégie d'entreprise aux seules relations entre entreprises, là aussi se mènent des combats en interne, suite à des divergences d'intérêts dont il restera toujours à préciser les enjeux, les buts et le type de moyens utilisés.

Nous partons donc du principe que le travail et la guerre sont deux formes de la vie sociale, ce qui nous amène à contester l'idée d'une étanchéité entre ces deux sphères d'activités, à relativiser certaines oppositions et à prendre résolument le parti selon lequel les connaissances doivent être mises à l'épreuve dans toutes sortes d'expériences du travail social. En tant que formes de la vie sociale, travail et guerre traduisent également des modes de gestion de diverses populations.

3. 2. 3. Gestion de populations et mobilisation des hommes

Jusqu'au milieu du XVII^{e} siècle, les armées étaient avant tout dévastatrices, ce n'est qu'avec les monarchies centralisées qu'elles entreront sous le contrôle de l'Etat ; au XVIII^{e}, le soldat ne combattra plus que contre des ennemis armés au moment des batailles, la bataille deviendra le moment clé et prendra son sens moderne [133].

La mobilité offensive octroyée aux canons sous l'impulsion de Gribeauval a contribué à la suppression du blocage stratégique et tactique auquel le procédé de la bataille a conduit au XVIII^{e}, expliquons-en brièvement la raison. Avec la puissance de feu individuelle, l'infanterie qui était "*méprisée comme piétaille*" au Moyen-Age, a pris une place centrale dans le combat ayant pour rôle d'assurer "le choc frontal élémentaire" et "la mêlée" pendant la bataille ; les carrés d'infanterie avaient été remplacés par des lignes de soldats sur trois rangs, l'ordonnance générale des troupes et leurs mouvements supposaient "*des qualités de discipline et d'entraînement*" nouvelles, "*seule garantie de la bonne exécution des ordres*" (Bois, p. 21). Le blocage tactique est venu de l'étirement de la ligne de front et de l'impossibilité dans laquelle se retrouvait le commandement pour diriger les opérations, ce qui avait pour résultat de figer les troupes sur place ; le blocage stratégique quant à lui est venu principalement du développement des fortifications, l'art du siège s'est développé mais ce n'est pas pour autant que tout le territoire était conquis.

Finalement, les guerres étaient trop longues et trop coûteuses, ces constats ont activé la réflexion tactique et dans la deuxième moitié du XVIII^{e}, le principe de mobilité a triomphé ainsi que le principe de recherche du choc le plus vif ; Guibert préconisait la mise au point de "*divisions autonomes mobiles*" combinant artillerie légère, infanterie et cavalerie. Cette mobilité n'ira qu'en s'accroissant, s'appuyant sur le développement de la fabrication de moyens de combat plus rapides et plus maniables, tels les chars ou les avions après la première guerre mondiale ; ce principe d'organisation trouve une forme d'aboutissement avec l'idée de "modularisation", maître mot des réformes actuelles qui tend à réduire encore la taille des entités appelées "unités projetables".

Pour les historiens des formes de conflits armés le XVIII^{e} et le XIX^{e} siècle sont donc des moments charnières dans la transformation continue des formes de guerre :

> *"A la fin du XVIII^{e}, de grands changements interviennent, provoqués par la Révolution française et la révolution industrielle. Avec la première, et sous l'impulsion de Napoléon Bonaparte, la guerre implique brusquement toute la société. Avec la seconde, l'apport industriel devient l'un des piliers de la puissance militaire et, par voie de conséquence, l'une des cibles principales de toute action violente."* [134]

[133] J-P. Bois, "Playdoyer pour une histoire tactique de la guerre au 18^{ième} siècle", dans G. Goubier-Robert (Ed.), *L'armée au 18^{ième} siècle (1715-1789),* Actes du colloque du CAER de juin 1996, Publications de l'Université de Provence, 1999, pp. 19-28.
[134] G. Chaliand, A. Blin, *Dictionnaire de stratégie militaire*, Librairie Académique Perrin, 1998, p. 295.

Cette période marque les débuts de "l'industrialisation de la guerre" et du développement du travail industriel ainsi que l'avènement d'armées formées de "citoyens soldats". Détaillons ce dernier point.

Contrairement aux armées issues de l'Ancien Régime caractérisées par leur taille modeste, les armées napoléoniennes sont composées de citoyens, animés d'une *"ferveur patriotique"* nous disent Chaliand et Blin. Ils datent la première levée en masse de soldats issus de la population civile en 1793 et remarquent qu'elle a fait plus pour asseoir la supériorité de l'armée française en Europe que les progrès techniques de Gribeauval. Cependant, il y avait eu des antécédents.

Sans remonter à la Grèce ancienne, Machiavel avait déjà défendu l'idée au début du XVI^{e} siècle tandis qu'en 1697 Vauban réclamait une "infanterie nationale". 290 000 miliciens furent "appelés" par le système du tirage au sort dans chaque paroisse en 1702 ; de même en 1741 pour résorber un manque chronique d'effectifs, des miliciens furent engagés dans des régiments réguliers, mais de façon générale, ces miliciens étaient "*jugés sans valeur militaire et considérés comme corvéable à merci*" jusqu'à ce que certains d'entre eux finissent par être reconnus comme "*de bons ouvriers qui méritent qu'on leur donne de bons outils*" et intégrés dans les régiments de grenadiers royaux créés en 1745 [135]. Les "soldats de base" de l'infanterie ont d'ailleurs gardé le qualificatif de "grenadier voltigeur" (GV).

Il semblerait que l'appel aux sujets ou aux citoyens pour l'activité guerrière soit un mode de mobilisation de la force humaine qui tantôt disparaît et tantôt s'impose ; l'injonction à s'enrôler peut prendre l'allure d'une mesure quasi-disciplinaire comme ce fut le cas à la suite de la Révolution française, lorsque le gouvernement révolutionnaire fut menacé par une coalition d'Etats souhaitant restaurer la monarchie :

> *"La résistance civile à cette levée en masse était punie comme un crime militaire, étendant la discipline militaire à la totalité de la population et effaçant la distinction civil/militaire."* [136]

En fait, des hommes libres de la Grèce Antique, aux mercenaires jusqu'aux divers bataillons disciplinaires, différents modes de mobilisation ont été utilisés selon les époques, mais par delà les conditions de l'enrôlement, dans la plupart des cas *"la main d'œuvre est incitée ou contrainte à s'employer à fond"* [137].

---

[135] B. Deschard, "Les grenadiers royaux", dans G. Goubier-Robert (Ed.), *L'armée au XVIII^{e} siècle (1715-1789),* Actes du colloque du CAER, Op. cit., pp. 11-17. Sur ces questions d'armée populaire ou de métier, on peut consulter B. Boëne et M-L. Martin, (Eds.) *Conscription et armée de métier*, Paris, FEDN, 1991.
[136] T. Caplow et P. Vennesson, 2000, Op. cit., pp.111.
[137] P. Naville, 1964 b, Op. cit., p. 312.

A partir du XVIII[e] siècle, les efforts de guerre deviennent donc peu à peu affaire de société, la doctrine de l'action militaire est modifiée dans le sens de l'implication de toute la société dans le conflit. La première guerre mondiale a été déterminante à ce sujet, la doctrine marque *"l'avènement de stratégies qui visent à déstabiliser l'adversaire en s'attaquant à ses bases industrielles et économiques. C'est le cas des doctrines de la guerre aérienne et des doctrines de la guerre mécanisée (guerre éclair)."* (Chaliand, Blin, 1998, p. 295). Cette orientation contenue dans la notion de "guerre totale" sera popularisée par Erich Ludendorff entre les deux guerres mondiales. Le principe de s'attaquer aux bases économiques et industrielles d'un adversaire, malgré les "dommages collatéraux" et les conséquences que cela entraîne pour les civils, est aussi celui qui est adopté dans les opérations actuelles d'intervention de forces multinationales pour le rétablissement de la paix. L'ordonnance de 1959, au moment de la guerre d'Algérie, formule très clairement l'idée que toute la société doit être impliquée dans les questions militaires. La politique de défense nationale doit être "permanente et globale" : permanente en ce que la distinction entre temps de paix et temps de guerre n'est pas considérée comme pertinente ; globale en ce qu'elle s'exerce dans tous les domaines de l'activité du pays, en ce que toute la société contribue à sa mise en œuvre et que sont mobilisés aussi bien la production industrielle que l'ensemble de la population.

On peut en conclure que la forme, la durée, l'objectif et les résultats des conflits armés dépendent en partie des caractéristiques du mode de production et de consommation des pays en guerre et des possibilités de maintenir leurs capacités. La guerre est donc relative aux moyens dont un pays dispose pour la faire, mais en retour, elle a des effets directs, quantitatifs et qualitatifs, sur les populations concernées.

Elle a tout d'abord des effets visibles sur la démographie d'un pays, sur la composition de la population, sur les taux de mortalité et de natalité, donc sur sa structure par âges et sexes ; les morts au combat sont concentrés dans les jeunes générations (jeunes hommes, voire dans certaines guerres, les adolescents ou les enfants). Elle a également un effet sur les mouvements migratoires et sur la variété biologique humaine ; la fuite des zones de combat et les découpages conventionnels de nouvelles frontières y contribuent pour une bonne part. Certains modes de contrôle des populations peuvent perdurer en temps de paix, telle la carte d'identité.

En temps de guerre, la structure de la production nationale se modifie, la gestion de la force de travail se fait au niveau de la société, les besoins de la production et le type de main d'œuvre disponible tendent à agir sur la structure des emplois qui perdureront en temps de paix. De plus, le retour à la paix posera la question de la reconversion des militaires dans des emplois civils, si bien qu'au début des années 1960, Naville constatait que :

> *"L'équivalence des emplois entre le secteur civil et le secteur militaire a été systématiquement recherchée, de sorte que des spécialistes de l'industrie puissent trouver rapidement un emploi correspondant dans l'armée, et que les capacités*

acquises dans l'armée puissent être exercées ensuite dans la vie civile." (Naville, 1962 b, p. 320)

Il faut en effet noter que l'évolution des moyens de combat et de la pensée stratégique tend à accroître la proportion d'emplois non-combattants dans l'armée (conducteurs, mécaniciens, personnel des états-majors et du soutien logistique, spécialistes des transmissions, personnel de santé etc.), même si le maniement des armes reste réglementaire. Au XVIII^{e}, le rapport entre emplois non-combattants et emplois combattants était de deux pour un ; il est passé de huit à dix pour un au cours du XX^{e} siècle. Contenus d'emplois mais aussi techniques et méthodes de formation continue tendent à se rapprocher :

> *"Les forces militaires, aux Etats-Unis comme en France, constituent une machine animée d'une sorte de mouvement perpétuel de classes, cours, révisions, tests, examens, exercices, diplômes et certificats. (...) Les forces armées occidentales, et particulièrement américaines, ont inventé une partie importante de la technologie de l'éducation moderne, y compris les simulateurs, le multimédia, la répétition par ordinateur. En mer et sur des bases éloignées, l'éducation à tous les niveaux, depuis le lycée jusqu'au doctorat est conduite continuellement en personne, par cassette vidéo, par satellite et par ordinateur. "* [138]

On retrouve là l'idée d'enseignement à distance ainsi que le principe de formation professionnelle continue qui tendent à se développer de plus en plus dans la vie des salariés, temps intercalés entre temps d'activité salariée et parfois temps de chômage et de recherche d'emploi.

Les conflits armés ont donc des incidences sur les formes du travail et de gestion d'une main-d'œuvre en termes de qualification, d'organisation et de mode de direction du travail, en termes de de conception des relations sociales. Illustrons encore ce dernier aspect en prenant un exemple. Après la première guerre mondiale, certains se sont interrogés pour trouver les moyens d'établir une paix sociale durable :

> *"Existe-t-il des moyens pour convertir un social de guerre en social de paix ? Comment conserver la tranchée fédératrice ?(...) Pour beaucoup, elle est signe d'une coupure sociale radicale qui ne peut se régler que par la révolution, comme le leur montre Octobre 1917. Pour d'autres, comme les "sociaux", elle est exaltée en tant que fusion à perpétuer et elle engendre un lyrisme qui perdure jusqu'à l'autre guerre. Lieu de rassemblement des hommes de toutes conditions et de toute fortune, la tranchée boueuse sur laquelle s'abat le déluge d'acier et de mitraille est le souvenir dont les sociaux se servent pour justifier le maintien et l'extension à la société civile des mesures d'encadrement social mises en œuvre pendant le conflit."* [139]

[138] T. Caplow et P. Vennesson, 2000, Op. cit., pp.118-119.
[139] Y. Cohen et R. Baudouï, 1995, Op. cit., p. 15.

Mais les "sociaux" n'ont pas seulement été influencé par l'expérience vécue pendant la première guerre mondiale, l'enseignement d'Hubert Lyautey, "grand stratège colonial", a alimenté leurs réflexions de façon centrale. En 1891, Lyautey alors capitaine, avait exposé sa doctrine dans *Le rôle social de l'officier dans le service universel*, exhortant militaires et civils à accomplir leur devoir social pour résoudre les difficultés politiques, économiques et religieuses du début de la III^{ème} République ; il contribuera notamment à réconcilier les différents courants du catholicisme.

Sont qualifiés de "sociaux", Robert Garric qui créera en 1920 un mouvement de "cercles d'études" animé par des "équipes sociales", Raoul Dautry qui sera le promoteur des "cités-jardins" ouvrières construites par le chemin de fer du Nord, appartenant à l'époque au baron James de Rothschild, puis qui sera nommé en 1928 directeur général du Chemin de fer du réseau de l'Etat, ou encore Georges Lamirand qui contribuera au développement des "équipes sociales" et consignera ses réflexions en 1932 dans *Le rôle social de l'ingénieur, scènes de la vie d'usine*.

Pour mettre au point sa "méthode des équipes", Garric s'est explicitement inspiré d'un discours marocain de Lyautey, et notamment du principe selon lequel il existe toujours "*un dénominateur commun*" entre les hommes. Les équipes sociales avaient pour objectif de constituer une élite capable de former la population ouvrière, "*de communiquer dans la confraternité des classes sociales dépassées les enseignements nécessaires à tout homme social*" (Baudouï, 1995, p. 198). Dans le domaine industriel, au même moment, Hyacinthe Dubreuil défendra l'idée de former des "équipes autonomes" de travail ; il pensait aussi qu'une élite de professionnels pouvait diriger des équipes d'ouvriers, remplaçant ainsi le principe de hiérarchie imposée par un principe de hiérarchie choisie et élue afin de pacifier les relations sociales.

En prolongeant cette argumentation, on pourrait montrer également que certains usages courants dans la "société civile", certaines tendances, influent sur les façons de concevoir les relations sociales dans une armée ; il suffirait par exemple d'évoquer les récents débats sur la nécessité d'accepter le syndicalisme au sein des armées.

En conclusion, on ne peut considérer qu'avec prudence la distinction entre civil et militaire car les idées, techniques et méthodes circulent entre ces deux sphères, on ne peut se priver volontairement de l'opportunité d'élargir l'horizon historique et conceptuel du travail car comme le disait Pierre Naville :

> *"Les formes du travail et les rapports sociaux, dans une civilisation donnée, dépendent pour une large part des conditions de la guerre, indissociables de celles de la paix."* [140]

Mais les formes que prennent ces influences réciproques, les différences ou similitudes ne peuvent être étudiées que sur le long terme. La foi dans le progrès technique par exemple, le mythe du

[140] P. Naville, 1964 b, Op. cit., p. 305

"tout technologique" peut être symbolisé par la recherche de l'usine sans pannes mais il semblerait qu'actuellement on admette l'impossibilité de faire travailler des machines sans qu'il ne se produise de pannes ; inversement, il semble que la recherche d'une guerre sans morts soit très actuelle, c'est ce qu'illustre le concept américain du "zéro mort" qui a commandé l'action de l'OTAN au Kosovo, le recours à de "hautes technologies" (avions furtifs, missiles de croisière, armements guidés …) devant permettre d'atteindre à distance les ressources du belligérant visé et de limiter les morts par bombardements sur le territoire désigné.

Certains problèmes peuvent se poser dans différentes formes de la vie sociale mais ils ne se posent pas nécessairement dans les mêmes termes ni au même moment. Il y a à la fois d'une part, une certaine communauté en ce que ces activités sont réalisées par des hommes vivant dans une même société au même moment et d'autre part, une incomparabilité de nature, les normes, usages, objectifs et moyens étant spécifiques à chaque sphère selon sa propre histoire, ces "sphères" qui plus est, n'étant pas homogènes chacune considérée en soi. La recherche de généralité ne peut être l'unique but qui tendrait à gommer les particularités des situations ; il ne s'agit pas de faire disparaître les spécificités pour aboutir à une sorte de syncrétisme et c'est là toute la difficulté : respecter les singularités en relativisant les différences, éviter tout autant les assimilations hâtives que les différenciations exclusives.

Reste à présent la question plus précise de la caractérisation des activités militaires, peut on considérer qu'il s'agit d'activités de travail ?

3. 2. 4. Entre un "état de soldat" et un statut de salarié

En accord avec nos conclusions précédentes, on dira tout à la fois que les militaires sont des salariés, ils appartiennent à la fonction publique et remplissent des missions au service de l'Etat, mais la "prise en charge" par l'institution de multiples aspects de la vie sociale des individus, la formation qui est dispensée aux recrues, autorisent à parler d'un véritable "état de soldat".

Comme pour toute administration d'Etat, c'est un organisme central qui gère le volume de main-d'œuvre dans les différentes catégories de personnels, en fonction des orientations de la politique publique de défense et des budgets qui sont alloués aux différentes composantes. Actuellement, avec le mouvement de professionnalisation des armées, l'aspect quantitatif de la gestion de la main-d'œuvre tend à s'effacer au profit de l'aspect qualitatif ; pour la grande majorité, le recrutement ne se fait plus pour le temps d'une carrière mais pour une courte période, autrement dit une gestion flexible des

emplois est progressivement mise en place, le contrat à durée indéterminée se raréfie par rapport au contrat à durée déterminée.

Mais on ne peut cependant pas dire qu'il s'agit là d'un "*cas pur de marché interne avec des ports d'entrée bien déterminés*" [141]. Si le recrutement, la classification, les modalités de l'avancement, l'orientation et ce qu'on pourrait appeler la formation professionnelle continue se font selon des critères spécifiques à l'institution, les modes de gestion de la main-d'œuvre dans l'ensemble de la société, l'état du marché du travail, sont à mettre en relation avec les carrières militaires. Citons à l'appui l'exemple des "goulots d'étranglements" pour la promotion interne dans certaines fonctions et certains grades, les reconversions volontaires dans le civil ayant diminué avec la montée du chômage et de la précarité.

Une particularité majeure de la situation professionnelle des militaires réside principalement dans le fait que la mobilité y est pratiquée de longue date, mobilité géographique mais aussi et surtout, mobilité dans différents "cadres d'emploi" selon le terme militaire approprié. Un cadre d'emploi se dessine suivant une arme (infanterie, artillerie, cavalerie …), un rôle (officier, sous-officier, militaire du rang), un grade (dans l'armée de terre on compte neuf grades avec des distinctions possibles à l'intérieur même d'un grade) et une fonction (chauffeur, instructeur, grenadier-voltigeur ...). Au cours d'une carrière, un individu peut être amené à changer d'arme, de régiment, à exercer différents métiers et différentes responsabilités. De ce point de vue, on peut penser que ces pratiques de mobilité systématique tendent à se répandre dans toute la société.

L'expression "métier de militaire" est utilisée dans l'institution mais plus précisément il s'agit d'une profession. La sociologie américaine a défini les critères distinctifs d'une profession sur le modèle des professions libérales (médecin, avocat etc.). La formation est longue dans des établissements spécialisés (répartie tout au long de la carrière), chacun est soumis à un contrôle technique ou éthique selon les normes de la profession, une identité partagée et un idéal de service en font une communauté réelle, enfin, dernier trait caractéristique, être un professionnel, c'est appartenir à un groupe social ayant du prestige, du pouvoir et un certain niveau de revenus. Selon cette conception classique des années 30, les professions répondent à des besoins fondamentaux de la société, échappant à la logique commerciale et constituant une certaine "noblesse" dans la société moderne.

L'analyse de Pierre Naville en ce qui concerne la professionnalisation des métiers apporte un éclairage complémentaire. La professionnalisation est une tendance à "*l'organisation du métier en carrière, avec les conditions de stabilité, d'avancement, de garanties, d'assimilation étroite au milieu professionnel et aux institutions qui le représentent*" [142], professionnalisation qui tend à dessaisir

[141] S. Dufoulon, J. Saglio, P. Trompette, *Les marins du Georges Leygues. Analyse sociologique du fonctionnement d'un bâtiment de combat*, recherche pour la DGA/DRET, 1995, 265 pages.
[142] P. Naville, "L'emploi, le métier, la profession", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol 1, 1962 a, p. 237.

l'individu de la propriété personnelle d'un métier en lui octroyant un statut professionnel et social. Le statut devient un élément central, peu à peu détaché des performances directes du travail, et le salaire représente "*le coût d'un statut garanti par la collectivité*" ; le contenu du travail, l'aspect technique est moins caractéristique d'une profession, même s'il n'en est pas absent, que son aspect social : "*On pourrait presque dire que l'on passe de l'emploi et du métier à la profession d'autant plus que l'on s'élève de l'action sur les choses à l'action sur les hommes*".

Etre militaire c'est donc exercer une profession et bénéficier d'un statut spécifique dans l'armée et la société mais c'est aussi être un salarié qui vend sa force de travail contre l'octroi de ce statut et des droits qui en découlent. Certes un salarié particulier en ce que les termes du contrat salarial, tout en étant aussi fondamentalement incomplets que les contrats de travail dans le civil, ne portent plus uniquement sur l'usage d'un temps de travail mais aussi sur l'acceptation explicite d'un risque de diminution physique ou de mort. D'ailleurs, en tant que salariés de la fonction publique, ils en partagent l'histoire et les règles statutaires, notamment et pendant longtemps, l'exclusion du droit à négocier et à contracter. La liberté d'opinion des fonctionnaires a été inscrite pour la première fois dans la loi en 1983 mais la liberté d'expression est toujours laissée à l'appréciation du juge administratif.

Il semblerait que cet état de fait commence à être mis en discussion au sein même de l'institution militaire comme en témoigne un récent colloque sur le thème de "*la liberté d'expression des fonctionnaires en uniforme*" [143]. Certains chercheurs militaires interprètent d'ailleurs cette tendance comme une "normalisation" de l'institution militaire selon les règles du monde civil. Cette aspiration à la reconnaissance d'un syndicalisme, qu'il ne faut surtout pas ignorer au risque de devoir un jour "y céder sous la pression", résulterait principalement des comparaisons que les militaires peuvent faire entre leurs propres possibilités de faire avancer leur situation professionnelle et celles qu'ont par exemple leurs conjoints qui travaillent dans le civil et sont syndiqués ou le personnel civil des armées qui est en nette augmentation par effet de l'extension de la sous-traitance, ou bien encore, comparativement à certaines armées européennes, comme l'Allemagne ou les Pays-Bas dont les expériences sont les plus avancées en la matière [144]. Tout ceci est contradictoire : alors que le taux de syndicalisation dans le secteur civil n'est plus qu'aux alentours de 9%, le secteur militaire se syndicaliserait ? Mais ce n'est contradictoire qu'en apparence si l'on prend le parti de penser, comme le soulignait Patrick Rozenblatt à propos des coordinations, que de nouvelles formes de syndicalisme et de conflictualité sont actuellement en gestation. Comme tout fonctionnaire, le militaire est à la fois sujet de l'Etat-patron et citoyen de l'Etat-nation, avec tous les paradoxes que cela comporte.

[143] Organisé par le Centre d'études en sciences sociales de la défense et le Centre d'études et de recherches administratives et politiques, à l'école militaire de Paris, en décembre 1999.
[144] Chef d'escadron Plays, "La syndicalisation des militaires est-elle inéluctable ?", *La tribune du Collège Interarmées de Défense*, mars, 2001, p. 121.

En tant que fonctionnaires, les militaires exercent une activité de service public et cette dernière notion, très présente dans leur quotidien mais la notion de "service" peut être élargie par rapport à ses acceptions habituelles. Pour un militaire, il s'agira toujours de rendre un service à une collectivité plus ou moins abstraite selon son degré de proximité, hors institution (Etat, nation) ou de façon interne (à la division, au bataillon, à la compagnie ou encore à la section, voire au groupe). Service public sans public, les échanges y occupent pourtant une place centrale, comme dans tout service public : c'est avec des hommes qu'on va agir sur des hommes (instruction, formation, entraînement), pour des hommes (en interne pour les tâches quotidiennes et la protection de ses semblables, en externe pour le pays et sa population), contre des hommes (belligérants, ennemis). Et comme à l'hôpital par exemple, des formes de "rationalisation des choix budgétaires" (PMSI) sont à l'étude, provoquant des contradictions entre qualité du service et ratios économiques [145].

Pourquoi donc parler d'un "état de militaire" ? Répondre à cette question supposerait une analyse approfondie, contentons-nous d'évoquer la formation professionnelle des militaires et plus spécialement l'apprentissage des recrues. Les "modules" de la formation élémentaire toutes armes (FETTA) tournent autour de trois axes qui sont les règles de l'institution, la sauvegarde de la vie et la forme physique, les savoirs de combattant.

En ce qui concerne la vie dans l'institution : présentation de règles de discipline générale (les grades, les marques extérieures de respect, les récompenses, les punitions et le droit de recours) ; présentation des règles organisant la vie quotidienne d'une unité tel que "le service de semaine" (propreté des locaux, acheminement du courrier, appels pour les rassemblements etc...) ou les traditions (symbolique de la présentation à l'étendard, valeur des drapeaux et fanions etc...) ; exercices de présentation (le garde-à-vous, le repos, le salut, les diverses tenues de l'arme, l'ordre serré [146], le chant de l'hymne national) sachant qu'en ce domaine, presque plus qu'en tout autre, "*le mouvement présenté doit être réglementaire jusqu'au moindre détail*" [147]. Au niveau de la sauvegarde : sensibilisation aux règles de sécurité (incendie, service de garde, protection des matériels et des installations, la sécurité au pas de tir etc...) ; initiation au secourisme (gestes élémentaires de survie) ; éducation physique et sportive (endurance). Enfin, au niveau de la spécialité : exercices liés au combat (les trois actes élémentaires du combattant : se poster, se déplacer, utiliser son arme mais aussi, observer, communiquer aux gestes, se protéger, s'orienter de jour, rendre compte, s'installer en bivouac etc...) ; exercices de tir à l'arme de guerre (fusil).

[145] cf Y. Schwartz (Ed.), *L'évaluation économique à l'épreuve des services : l'activité entre efficacité et efficience, rapport de recherche*, 1992, Juin.
[146] Ensemble de règles permettant de défiler et de se déplacer collectivement (intervalle, distance, homme de base, guide, pivot, aile marchante, serre-file etc.)
[147] EMAT, 1989, TTA 140, *Livre de l'instructeur pour la formation élémentaire toutes armes*, Présentation, fiche n° 1.

On le voit, l'instruction élémentaire du combattant concerne aussi bien l'aspect social de l'insertion dans un nouveau milieu que l'aspect plus technique de l'activité de combat. Ces deux grands domaines sont repérés comme suit : la formation générale est "*l'adaptation et la préparation à la vie sociale*", ce qui est "*du ressort de l'Education Nationale dans la vie civile*" ; la formation spécifique est "*l'adaptation et la préparation à un emploi particulier*", équivalent de "*la formation professionnelle dispensée dans des organismes spécialisés ou dans les entreprises*" [148].

Quant à la formation complémentaire (FCTTA), elle approfondit les domaines précédents et en ajoute d'autres. A l'aspect formation générale s'agrègent deux autres "matières" : instruction civique (connaissance de la menace, défense et service national, institutions civiles) et mobilisation (préparer le soldat à son rappel sous les drapeaux). L'aspect sauvegarde de soi est complété par l'exposé des dangers et réflexes à acquérir en cas de menace chimique ou de menace aérienne. Les acquis de l'éducation physique et sportive sont évalués à partir du 7e mois par un "contrôle obligatoire de la valeur et de l'aptitude physique individuelle" (COVAPI). En ce qui concerne la formation spécifique de guerrier, les exercices liés au combat portent sur des actes collectifs (binôme, équipe, groupe effectuent des déplacements, se postent, patrouillent, surveillent ou reconnaissent un point, interceptent un ennemi). S'y ajoutent des connaissances en matière d'organisation d'un terrain (réaliser un emplacement de combat et un abris camouflé) et en matière de détection de pose et de marquage de mines, élargissant le spectre des armes potentielles.

Les différentes "matières" qui font l'objet d'une instruction sont significatives de la globalité de la prise en charge des nouvelles recrues, de la diversité des domaines dans lesquels ils sont formés et pour lesquels on exigera d'eux du professionnalisme. Le temps de transformer un civil en soldat est généralement évalué à une année minimum. Le processus est d'autant plus long qu'il s'agit d'un apprentissage total, d'une intériorisation de gestes et de techniques de façon individuelle et collective, mais également d'une intégration de valeurs et de normes comportementales, qu'il s'agit d'un travail à la fois sur le corps et l'esprit, c'est une forme de "resocialisation" de l'individu adaptée à un milieu de vie dans tous ces aspects et non pas seulement au niveau de l'activité de travail dans son aspect strictement opératoire. C'est cette caractéristique d'apprentissage total que l'instructeur prend en compte : en parallèle à l'aspect technique du métier, l'instructeur doit aussi "*être un éducateur*" pour développer les facultés physiques, intellectuelles et morales des individus [149]. Précisons encore qu'on ne peut que difficilement identifier le début et la fin des processus de formation professionnelle militaire car ils ponctuent la vie professionnelle des militaires, la formation continue est également très développée dans l'institution.

[148] EMAT, TTA 193, p. 9.
[149] EMAT, TTA 193, p. 10.

S'il est vrai que toute formation professionnelle contribue à transformer les individus, leurs qualités intrinsèques et leur vision du monde, dans ce cas précis, cette transformation ne se fait pas de façon informelle et occasionnelle mais de façon organisée, systématique et véritablement continue. Les formes et les objets d'apprentissage traduisent cette "prise en charge" multiforme des individus par l'institution et alimentent l'idée d'un "état de soldat". Pour montrer que cette tendance cohabite avec celle qui consiste à considérer les militaires comme des salariés, il faudrait analyser plus finement la façon dont l'institution est présente dans l'ensemble de la vie sociale des individus, donc aussi dans la vie privée. Ainsi, lorsqu'un soldat est en opération extérieure, une "cellule famille" est systématiquement mise en place dont le rôle consiste à servir d'interlocuteur aux "épouses" si le mari ne peut être joint et à apporter une aide aux familles en cas de difficultés sociales, le conjoint ne pouvant s'en charger.

Finalement l'hypothèse de Pierre Rolle selon laquelle "*le travail tend aujourd'hui à se subordonner toute l'existence de l'individu, et à la transformer à son rythme*" (1996, p. 33) est vraie en grande partie et depuis longtemps dans le cas des militaires. En conclusion et pour la suite de notre démarche de recherche, nous partirons donc de l'idée que les militaires "travaillent", que là aussi un certain "travail" de l'individu est obtenu contre salaire ; l'activité militaire est une activité de travail et constitue bien un domaine d'étude pour la sociologie du travail.

3. 3. Conflit et participation

Revenons pour conclure sur la centralité de "la dialectique des conflits" dans notre propre problématique. Nous avons vu que notre recherche ne se cantonnera pas aux conflits institutionnalisés, c'est-à-dire aux normes, règles ou conventions destinées à réduire les conflits du travail prévisibles ou effectifs ; notre argumentation tient au fait que nombre d'oppositions, de résistances ou d'alliances temporaires, souterraines, risquent alors d'échapper à l'analyse. Plus fondamentalement, nous préconisons de centrer l'analyse sur les relations entre les hommes et de pratiquer le difficile exercice de va-et-vient entre situations locales, à travers l'analyse de l'activité, et structures sociales pour détecter les contradictions, sources de conflits potentiels.

Nous avons vu que dans le cadre de la société salariale, le travail est une activité pratiquement obligatoire pour vivre pour la grande majorité de la population, que dans l'état des structures sociales actuelles, et pour le dire abruptement, sans travail le risque est bien présent de devenir "un cas social". On sera peut-être considéré comme un délinquant, comme le faisait remarquer un jeune intérimaire d'origine maghrébine lorsque le chantier naval du Havre a dû interrompre sa production en 1999 et qui prévoyait de refaire un long séjour dans "son quartier" ; ou bien encore on sera considéré comme un

marginal, comme le raconte cette mère célibataire ayant fait de l'artisanat d'art dans sa jeunesse et qui ne trouve plus à s'embaucher lorsque ses enfants ayant grandi, elle doit développer d'autres relations sociales pour survivre et peut-être arriver à trouver du travail pour revivre, "comme avant". Il n'est que de voir la crainte exprimée par "les inclus" vis-à-vis du chômage et leur tendance à faire des "sacrifices" pour garder leur emploi pour comprendre qu'en tant que nécessité, le travail est une contrainte. Que cette contrainte d'avoir une activité salariée soit bien assimilée, que la mobilité professionnelle permette de réaliser des souhaits, que cela développe des potentialités et multiplie les occasions d'apprendre, ce sont là d'autres questions qui signifient seulement que la contrainte s'exerce de façon plus violente sur les uns que sur les autres et qu'elle n'est donc pas ressentie de façon homogène par les salariés.

Ce qui nous intéresse donc ce sont les formes de cette contrainte, de cette mise au travail, les façons dont le travail s'exerce, se répartit et se codifie, les conflits que cela suscite et les transformations que cela opère dans la relation salariale. Partant de là, nous faisons l'hypothèse que l'étude de ce qu'on appelle "la participation", aussi bien au niveau des discours que des pratiques pourra nous donner des indications sur ces transformations. Mais comment s'y prendre pour développer un raisonnement sur ce qu'on appelle "participation" si on admet que les situations concrètes ne peuvent être saisies au travers de catégories toutes faîtes et que l'objet d'étude reste à construire ? Toute la construction théorique de Clausewitz sur la guerre et sur les rapports entre théorie et pratique est basée sur la démonstration que la connaissance de la guerre doit prendre en compte les règles de "l'action réciproque" des hommes entre eux, principe même de la guerre, et qu'elle passe donc par la connaissance des affrontements réels qui opposent les hommes.

Pierre Naville nous montre, dans son introduction à l'ouvrage majeur de Clausewitz, *De la guerre*, comment ce dernier a procédé dans son raisonnement. Après avoir écrit plusieurs ouvrages d'histoire de la guerre, Clausewitz a fait une analyse des actes guerriers prédominants à son époque et en a fait surgir une conception générale du développement des rapports entre nations. Son ouvrage est "*une tentative de découvrir, en s'appuyant sur l'histoire récente, les conditions générales de toute guerre, et plus profondément encore, l'essence du conflit dans les sociétés humaines*." [150]

Pour mener à bien ce projet, Clausewitz a utilisé une méthode d'analyse dialectique consistant à mettre en relation la nature générale de la guerre, ce qu'il appelle son "essence", avec les phénomènes observés, autrement dit à examiner les rapports entre "guerre absolue" et "guerre réelle". La guerre absolue est le principe de la guerre, c'est-à-dire le mouvement de la violence pure, l'anéantissement de l'autre, qui engendre et dérive à la fois du conflit. Mais lorsque le conflit se produit, la guerre n'existe plus dans l'absolu, on a affaire à la guerre réelle, à "l'action réciproque" de

[150] P. Naville, "Carl von Clausewitz et la théorie de la guerre », Introduction à C. von Clausewitz, *De la guerre*, Les Editions de Minuit, 1955, p. 25.

deux antagonistes, et ce n'est qu'à partir de ces actions relevées dans les situations concrètes qu'il est possible de construire une théorie de la guerre. La théorie est donc directement reliée à la réalité, déduite de cette réalité, contrairement au concept. Donc finalement, la guerre, et la théorie qu'on peut en faire, ne préexistent pas à l'affrontement en lui-même ; ce sont les buts et les conditions précises de l'affrontement qui définiront la guerre, les buts relevant du ressort du politique. C'est pourquoi la théorie de la guerre de Clausewitz est relative à *"l' usage des combats au service de la guerre"* et non à la guerre en tant que principe général, hors du temps, désincarné et sans limite logique. Cette notion de "limite" distingue de façon fondamentale la guerre absolue de la guerre réelle ; la guerre telle qu'elle se produit entre les hommes prend une forme limitée par rapport à sa forme absolue conceptuelle. Est-ce à dire qu'il est possible de mesurer l'intensité de la violence physique, de définir les contours et limites d'un conflit ?

Revenons à la notion de "guerre totale", qui est d'ailleurs parfois confondue abusivement avec celle de guerre absolue ou illimitée.

La guerre de Sécession et les deux guerres mondiales du XX^{e} sont considérées comme des guerres totales, par opposition aux guerres du passé qualifiées de "limitées". Dans une guerre totale, c'est l'ensemble d'une nation qui prépare, conduit et soutient l'effort de guerre, la guerre "psychologique" prend de l'importance, les bases économiques et industrielles doivent être fortes, les pouvoirs politiques et militaires unis. Par opposition, une guerre est dite limitée, soit au regard de ses objectifs politiques, ou bien par l'ampleur géographique du conflit, ou encore par le degré de violence physique ou de destruction exercé notamment sur les populations civiles. Ainsi, la guerre en Ex-Yougoslavie entre serbes et bosniaques a été qualifiée de "conflit de basse intensité". Mais la notion de "limites" pose des *"problèmes de perspective"* comme le remarquent Chaliand et Blin : pour les protagonistes et observateurs de l'époque, les conflits sous l'Ancien Régime n'étaient pas perçus comme des conflits limités mais pour les historiens militaires, comparativement aux guerres "sans limites" et aux destructions sans précédent causées par les deux guerres mondiales, les conflits de l'Ancien Régime étaient limités dans leur impact sur l'ensemble d'une nation.

Au regard d'événements plus récents, cette notion de "guerre limitée" apparaît comme très théorique et effectivement très unilatérale : la population bosniaque a véritablement été confrontée à une guerre totale entre 1991 et 1995. Alors pour qui était-elle "limitée" ? Probablement plus du point de vue des coalitions internationales rassemblées sous la bannière de l'ONU puis de l'OTAN que du point de vue des populations civiles bombardées, réfugiées ou exécutées. Le propre d'une guerre totale n'est-il pas justement l'anéantissement d'une nation entière et non plus seulement de son armée. Dans une guerre totale, non seulement les adversaires utilisent toutes les ressources matérielles et humaines,

civiles ou militaires du pays, mais en plus, les populations représentent elles-mêmes le centre de gravité et l'enjeu du conflit, ce qui a été le cas en Bosnie Herzégovine.

Autrement dit, la distinction entre guerre illimitée et limitée ne peut être nette et faire l'unanimité, les éléments pris en compte pour mesurer l'amplitude d'un conflit étant toujours partiellement subjectifs. La notion de "limite" telle que l'utilise Clausewitz ne tombe pas dans cette aporie, elle ne préjuge pas du déroulement et de l'intensité d'une guerre, elle ne cherche pas à qualifier l'ampleur des combats, elle sert seulement à indiquer que dans la guerre réelle, le principe de guerre absolue est forcément limité par le fait qu'il s'agit d'une activité humaine. C'est là le cœur de la démarche de Clausewitz pour étudier la guerre :

> *"La guerre n'est pas l'action d'une force vive sur une masse morte, mais, comme la non-résistance absolue serait la négation de la guerre, elle est toujours collision de deux forces vives (...). Aucun des deux antagonistes n'est pour l'autre une personne abstraite (...). Les probabilités de la vie réelle prennent la place de l'extrême et de l'absolu du concept (...). La théorie doit tenir compte de l'élément humain (...)."* [151]

On peut donc remarquer que les concepts de guerre et de travail renvoient tous deux à des formes de rapports humains dont l'analyse passe par l'examen de "la dialectique des conflits". Mais pour approcher cette dialectique, il faut passer par la connaissance des manifestations réelles de ces conflits, par la façon dont ils se produisent, les conditions dans lesquelles ils se déroulent et c'est à cette seule condition que l'élaboration théorique est envisageable, théories qui alimenteront la connaissance des processus sociaux et des mouvements de la société, voire du monde lorsqu'il s'agit de relations entre Etats, transformant par là même et peu à peu le concept.

L'objectif qui guidera le déroulement de notre propre travail sera d'arriver à cerner ce qu'on met sous le terme de "participation". Nous comprenons confusément qu'elle est au cœur des relations de travail, qu'elle est révélatrice des conceptions sur le rôle de chacun dans le procès de production, qu'elle est donc porteuse de conflits, mais il faudra préciser cette intuition première, examiner quelques unes de ses formes concrètes, s'interroger sur les relations qu'elle tisse entre les hommes, et voir en quoi elle nous renseigne sur les mouvements du salariat.

Autrement dit, à quelles réalités renvoie ce qu'on appelle "participation" ? Existe-t-il un concept de la participation ? Est-elle synonyme de "démocratisation" des relations de travail ? Est-elle porteuse d'émancipation pour les salariés d'exécution ? Comment un principe de volontariat peut-il fonctionner dans le cadre d'une activité avant tout contrainte et extérieure au travailleur ? Quelles sont les modalités des formes réelles de la participation ? Sans aller jusqu'à construire une théorie de la

[151] C. von Clausewitz, Op. cit., p. 54, p. 55 et p. 58.

participation, peut-il y avoir des principes pour l'usage de la participation dans les situations concrètes ? Et finalement comment liberté et déterminisme peuvent-ils se conjuguer dans le travail ? La participation peut-elle être considérée comme un moyen de sortie du salariat ?

C'est donc une démarche de découverte que nous allons à présent mettre en œuvre. Rappelons que nous n'accorderons aucun privilège à une approche en termes d'idéologie, d'opinions, de "valeurs" car comme nous l'avons déjà précisé, la vie matérielle est première comparativement à la vie "spirituelle" pour reprendre une ancienne expression, la conscience ne précède pas le processus vital réel, la conscience naît des expériences que nous faisons et dans le même ordre d'idée, la science ne précède pas l'expérience. Cependant dans les situations concrètes ces deux aspects sont intimement liés et ce n'est que théoriquement qu'il est possible d'isoler le moment du faire de celui de la prise de conscience, ou du moins de l'émergence d'une représentation. C'est pourquoi, si pour nous, les représentations ne sont pas une voie d'entrée privilégiée à la compréhension des situations, leur saisie est indispensable, qu'on les rencontre dans les discours officiels ou dans les paroles quotidiennes des salariés.

PARTIE 2 : DE L'UTOPIE AUX EXPÉRIMENTATIONS SOCIALES

De façon stricte, le terme "participer" est un mot d'origine latine, *participare*, qui signifie "prendre part" ; les nuances apportées par l'emploi des prépositions "de" et "à" sont significatives du sens que l'on souhaite attribuer au verbe [152].

Dans la phrase "La mélancolie romantique participe du sentiment de la brièveté de la vie", il s'agit d'une relation essentielle entre les deux termes, une détermination réciproque qui tend à instaurer entre eux une sorte de communauté de problématique inévitable car de substance, d'être. Selon cette utilisation, on pourrait dire que le travail salarié participe du capitalisme. Par opposition, dans l'expression "participer à", les deux termes de la relation peuvent être distingués puisqu'on est en présence d'un "participant" et d'une action à laquelle il va prendre part, dont il va "se mêler", dans laquelle il va jouer un rôle ; participer à une épreuve sportive est un des exemples type de cette occurrence ("dans les épreuves sportives, il est moins important de vaincre que de participer") ; l'idée de participer aux délibérations d'une assemblée est sur ce même registre, présupposant un certain degré de volontariat et donc de libre choix. Par extension, "participer à" pourra aussi signifier "recevoir sa part de", "avoir part à" ; ainsi les actionnaires ou les salariés qui participent aux bénéfices de l'entreprise, on quitte alors le domaine de l'acte opératoire pour entrer dans l'ordre de l'avoir.

De ceci nous déduirons que participer au procès de production, de quelque manière que ce soit, c'est déjà choisir, accepter de prendre part activement à la création et à la circulation des biens de production ou biens de consommation ; c'est-à-dire donner de sa personne, de son temps, jouer un rôle productif, y compris de biens culturels, pour recevoir en échange des ressources. Cependant il faut noter que ces "ressources" peuvent être immatérielles et quasi-unilatérales ; le compétiteur malheureux ne retirera rien de tangible de son acte sinon le travail sur lui-même et les sentiments divers que cette participation aura suscités.

Au delà de cette définition très générale, à quoi un salarié peut-il participer dans le domaine du travail et pourquoi ? Reprenons une typologie des formes de participation élaborée du point de vue de la gestion des "ressources humaines" qui consigne les différentes modalités en usage dans les entreprises. Six modalités y sont recensées, chacune décrite par son contenu et les effets attendus, le lien de cause à effet constituant une sorte de postulat ; ces catégories sont *"plus ou moins bien définies*

[152] *Logos*, Bordas, 1976.

du point de vue d'une analyse scientifique et se recouvrant partiellement, mais utiles pour comprendre leur jeu et les mettre en pratique opérationnellement." [153]

La plus ancienne forme de participation est l'association des salariés aux profits ou à toute autre forme de résultats de l'entreprise ; c'est " la participation aux bénéfices " ou " l'intéressement ". Ces formules sont collectives, " offertes " en théorie à tous les salariés de l'entreprise, mais il existe aussi des formules plus centrées sur l'individu comme le salaire au rendement ou la boîte à idées. Dans ces formes de participation, *"le salarié sera d'autant plus amené à contribuer à la réussite de l'organisation et/ou susceptible de fournir un effort d'autant plus marqué qu'il percevra qu'il a personnellement un intérêt pécuniaire personnel, immédiat ou différé, direct ou indirect."* (p. 161). Une deuxième modalité concerne la participation à la propriété de l'entreprise et se matérialise par l'actionnariat, ou de façon plus radicale, par la création de SCOP (Société coopérative ouvrière de production), possibilité ouverte par la loi de 1915 ou par le RES (Rachat d'entreprise par les salariés). Dans ces situations, le salarié participera car *" il aura le sentiment d'investir dans une entreprise qu'il possède, en partie tout au moins. "* (p. 162)

Deux autres formes concernent "l'engagement envers une collectivité" et la "participation à un ordre civique". La première est liée au sentiment d'appartenance et se développe par la mise en valeur de la culture d'entreprise et la construction de projet d'entreprise ; cercles de qualité, cercles de progrès s'y rattacheraient. Dans ces formes, *"le salarié sera d'autant plus intégré, impliqué, engagé et productif qu'il existera un lien moral et émotionnel entre lui et l'entreprise, qu'il percevra qu'il appartient à une communauté dont il partage les valeurs ("un clan") et les objectifs et dont il sent qu'elle le traite comme l'un de ses membres ou " initié", estimé et valorisé."* (p. 166). Quant à la participation à un ordre civique, elle est basée sur le postulat que *"traité équitablement, le salarié contribuera équitablement de son côté ; considéré comme un "citoyen" de l'entreprise, il se comportera en "citoyen responsable"."* (p. 169). Elle se traduit par l'institution de délégués du personnel, la reconnaissance des sections syndicales, les procédures de grief, mais aussi de manière moins formelle, par "la politique de la porte ouverte" ou la contestation des décisions d'un cadre. Tout en maintenant la hiérarchie et la discipline, le salarié doit pouvoir s'affirmer légitimement en tant que personne.

Les deux dernières catégories de participation concernent respectivement, la participation à la gestion et à l'amélioration des conditions de travail. La participation à la prise de décisions de gestion

[153] J-F. Amadieu et J. Rojot, 1996, *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Paris : Editions Litec, p. 159.

est celle dont les modalités sont les plus variées, elle va de la simple consultation pour le choix de dates de congés au vote à voix égale pour l'orientation des investissements dans un conseil d'administration, de l'aménagement de décisions préalablement prises unilatéralement à la formulation de l'alternative ou du choix décisionnel ; elle peut porter sur différents domaines de la gestion (social, financier, stratégique) et s'exercer jusqu'au poste de travail individuel. Quelle que soit la forme que peut prendre cette participation aux décisions, on peut penser que dans le principe : *"les salariés se sentiront d'autant plus incités à s'investir dans leur travail s'ils se sentent en mesure et capables de peser sur les décisions qui les concernent directement et concernent leur entreprise. Par ailleurs, nul ne connaît mieux le contenu et les complexités d'un travail que celui qui l'a exécuté quotidiennement depuis longtemps, et les salariés ont beaucoup de connaissances pragmatiques et de savoir-faire à apporter."* (p. 163)

Enfin, la participation à l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail se rattache en partie à la catégorie précédente. Elle se manifeste par l'implication des salariés dans le choix et la conception des équipements, l'organisation du travail par rotation des postes, l'élargissement ou l'enrichissement des tâches, la restructuration des postes de travail en groupes semi-autonomes. Mais implanter de "nouvelles formes d'organisation du travail" pour en améliorer les conditions agira aussi sur l'étendue de la zone de décision des opérateurs, et c'est en cela que cette forme se rattache à la précédente. Elle s'en distingue d'après Amadieu et Rojot en ce que les effets de ces actions sur la prise de décision ne sont que des "sous-produits", que des moyens pour améliorer les conditions de travail. Cette dernière catégorie de formes de participation repose sur l'idée que : *"le salarié sera d'autant plus performant que d'une part son travail est intéressant, qu'il en comprend la signification et l'utilité (donc qu'il peut y développer un sentiment de valeur personnelle et d'accomplissement) et que, d'autre part, il puisse exprimer ses capacités dans l'exécution de ses tâches (donc qu'il puisse s'y réaliser)."* (p. 165)

En résumé et du point de vue des gestionnaires, responsables du personnel, les modalités de la participation jouent sur trois registres différents chez les individus. Tout d'abord le registre matériel des intérêts pécuniaires, que ces individus soient salariés (participation aux bénéfices) et/ou "copropriétaires" de l'entreprise (société coopératives, rachats d'entreprises) ; puis le registre moral et émotionnel de la participation à une communauté et un ordre civique (cercles de qualité, négociations salariales et droit à la parole) ; et enfin le registre du développement personnel et de l'exercice de capacités professionnelles (participation à la gestion et à l'amélioration des conditions de travail). Ainsi, rapport à l'argent, relations sociales et nature du travail seraient les trois déterminants majeurs de la "participation". On peut se demander si cette typologie dérive des modalités de participation existantes dans les pratiques de "gouvernement" des hommes et de gestion des relations salariales ou si elle est basée sur une certaine idée de ce que doit être le travail. Reprenons ce que dit Hyacinthe

Dubreuil pour qui le travail a une "*valeur religieuse*", constitue une "*base indestructible de la véritable destinée de l'homme*" [154].

Pour que "*l'enthousiasme du travail*" puisse se généraliser, il faut que le travail amène une certaine plénitude à l'homme, plénitude possible que si l'unité des trois bases de la vie humaine est réalisée par et dans le travail. Ces trois bases sont d'ordre économique, intellectuel et moral. Ainsi "vivre d'abord" est le premier besoin, aussi la rémunération qu'un homme tire de son travail doit lui permettre de "*subvenir complètement à tous ses besoins matériels*" ; mais l'ennui est à l'esprit ce que la faim est à l'estomac, il faut donc que cet homme soit "*incorporé dans une entreprise où l'on fait appel au maximum à son intelligence et à son initiative*" pour qu'il se sente intellectuellement actif, vivant ; et enfin, s'il est bien payé et fait un travail intéressant, ce n'est pas encore tout, il faut aussi que ce travail se fasse dans un milieu qui ne lui soit pas "*fermé ou hostile, au milieu de compagnons désagréables ou même méchants, dans une atmosphère irrespirable au point de vue des relations inévitables avec ses voisins ou ses chefs*." Car dans ce dernier cas, la troisième condition ne serait plus remplie, pouvant annuler les effets positifs des deux premières conditions. On retrouve donc les trois domaines de la typologie précédente. Autrement dit, les conditions du bonheur humain deviennent des conditions de la participation, l'homme agissant pour satisfaire ses besoins ; institutionnaliser des modalités de participation des salariés et selon les cas, savoir leur laisser le champ libre, devrait améliorer les relations sociales et la productivité du travail collectif. Finalement cette tripartition des modalités de la participation est plus liée à une représentation des besoins humains et de la "paix sociale" qu'aux pratiques en matière de "participation".

De façon générale, on peut remarquer que cette typologie mêle indifféremment conditions de la participation (rémunération, sentiment d'appartenance, respect de la personne etc.) et contenus de la participation (décisions de gestion, amélioration de l'organisation et des conditions de travail), si bien qu'au bout du compte, participer à un cercle de qualité serait montrer son engagement envers une collectivité, aller protester auprès d'un chef serait participer à un ordre civique etc.

Par ailleurs, cette typologie nous montre que la notion de participation est étroitement liée à la recherche d'effets amenant les salariés à "contribuer équitablement", "s'investir dans leur travail", "être performant", se sentir "intégré, impliqué, engagé et productif". Dans l'inventaire que nous avons effectué, et qui ne constitue qu'une goutte d'eau dans la vaste littérature sur le sujet, elle est souvent associée à "démocratie" et "citoyenneté", "émancipation" et "liberté", "consensus" et "'intégration", "responsabilisation" et "autonomie", "épanouissement" et "réalisation" de soi. Dans son principe, la participation dans le travail serait le moyen d'une sorte d'épanouissement social et individuel au travail.

[154] H. Dubreuil, *Le travail et sa civilisation. Essai de l'histoire et de la philosophie du travail*, Paris : Librairie Plon, 1953, pp. 254-261.

De tout ceci, retirons une trame d'investigation possible, autour de trois grands domaines d'expérimentation de "relations participatives" : les rémunérations (participation aux bénéfices, à la productivité, intéressement) et de propriété de l'entreprise (actionnariat, coopératives) ; les instances de représentation des salariés, d'expression de revendications et avis divers en lien avec la gestion de l'entreprise et avec l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail (organisations syndicales, instances représentatives, groupes de paroles divers) ; et enfin les questions liées directement à la réalisation du procès de fabrication (enrichissement et élargissement des tâches, groupes semi-autonomes).

Ces trois grands domaines font l'objet de divers enjeux dans les situations concrètes et sont intimement liés : ainsi par exemple, les modalités de fixation du salaire sont à mettre en rapport avec la façon dont s'organise le travail et avec les revendications des salariés. Nous examinerons donc, à travers des discours, les arguments utilisés par défenseurs et détracteurs des modalités que nous allons étudier. Nous réutiliserons par commodité la typologie des relations industrielles en matière de "partenaires sociaux", sachant qu'à chaque fois que cela nous sera possible nous essaierons de nuancer les discours attribués à une catégorie afin d'apercevoir les oppositions internes à l'intérieur d'un même groupe.

En ce qui concerne la participation financière, nous ne ferons que donner des repères historiques sur l'évolution des différentes formes. Pour le domaine de la représentation et de l'expression, nous ferons un petit tour d'horizon des différentes modalités et débats qu'elles ont soulevés, notamment sur la "démocratie dans l'entreprise" ; nous nous arrêterons plus longuement sur les groupes d'expression directe créés au début des années 1980. Quant à la participation dans la réalisation d'un travail, nous étudierons plus particulièrement les groupes autonomes, formes plus ou moins institutionnalisées et à durées variables, d'incitation à la participation à l'organisation du travail et à sa gestion au quotidien. Au terme de ce parcours, nous devrions pouvoir disposer d'éléments d'analyse sur les rapports entre discours et expérimentations se référant explicitement à des formes de participation désignées comme telles.

Chapitre 4 : Participation financière et rémunération

La participation aux bénéfices est la première et la plus ancienne des modalités de participation, elle apparaît dès le XIX^{e} siècle, contrairement à une opinion commune qui en date l'émergence aux années 1950 avec la politique sociale du général de Gaulle. Elle a toujours été considérée comme un complément de salaire, complément dont le rôle prend diverses significations selon les époques, comme nous le verrons. C'est pourquoi il nous semble indispensable de faire un petit détour par les principales formes de salaires utilisées depuis le XIX^{e} siècle afin de mieux mesurer en quoi un système de rémunération reflète une certaine idée des relations sociales ; cela nous permettra de cerner les objectifs attribués à la participation financière.

4. 1. Conceptions du travailleur et formes de rémunération

Habituellement on distingue les systèmes de salaires fixes et collectifs des systèmes de salaires individualisés introduisant une variation entre salariés d'une même entreprise ; les premiers sont liés aux temps de travail ou aux niveaux de qualification répertoriés, les seconds sont relatifs à l'atteinte d'objectifs ou d'une norme de rendement, ou bien encore, relatifs "au mérite" ; les formules en rapport aux résultats de l'entreprise se retrouvent aussi bien dans les formes collectives que dans les formes individuelles, mais de façon variable. De plus, dans les pratiques de rémunération, un système peut contenir à la fois des formes collectives et des formes individualisées. De quelle façon peut-on décrire ces formes pour en donner un aperçu historique relativement fidèle ? Le travail de Bernard Mottez va nous fournir en grande partie les éléments de ce détour [155].

Pour affiner sa recherche, Bernard Mottez s'était fixé comme objectif d'étudier uniquement des formes de rémunération liées aux résultats du travail de production, que ceux-ci soient mesurés individuellement ou collectivement, et faisant intervenir des *"critères patronaux",* donc des formes pratiquées dans l'entreprise. Car en effet, il était parti du postulat que les systèmes de rémunération étaient des pratiques de chefs d'entreprise liées aux exigences d'un état de développement technique, exigences conduisant peu à peu les dirigeants à organiser le travail et l'entreprise et à détruire les systèmes de travail basés sur l'autonomie ouvrière. On retrouve là l'approche classique en sociologie du travail que nous avons décrite dans le premier chapitre, centrée sur la relation de l'homme à son travail, conçu avant tout comme acte technique. Au terme de son parcours, Mottez reconnaîtra lui-même qu'analyser des politiques de rémunération de la force de travail en faisant abstraction des

[155] B. Mottez, *L'évolution des formes de rémunération. Essai sur les pratiques et les idéologies patronales*. Thèse pour le doctorat de 3^{e} cycle, Editions du CNRS, 1966, 266 pages.

positions syndicales n'a pas facilité l'analyse. Michel de Coster et François Pichault iront même jusqu'à dire que la perspective classificatoire de Mottez en a été déformée à propos notamment des formes de salaires au rendement [156].

Ceci dit, son travail est d'une grande richesse, notamment au niveau de l'argumentation utilisée par les tenants ou les opposants de chaque forme, révélant la conception qu'ils se font des travailleurs ; de plus, cela nous permettra d'approfondir notre connaissance des questions d'organisation du travail au XIX^{e} siècle, même si cela se fait exclusivement par le biais du concept d'autonomie ouvrière.

4. 1. 1. Des ouvriers indépendants dans une affaire

Bien souvent, tâcheronnat et travail à la tâche sont confondus, ce sont tous deux des systèmes de salaire au temps dans lesquels les travailleurs sont théoriquement autonomes au niveau de la façon de réaliser le contrat conclu avec un patron, donc de réaliser le travail, mais ils diffèrent dans l'idéologie et dans les faits en ce que dans le premier cas, le travailleur devient un "petit patron", "un entrepreneur", alors que dans le second cas, il n'est "marchand" que de sa propre force de travail. Dans les deux cas, on considère l'entreprise comme "une affaire" dans laquelle patrons et travailleurs amènent leur propre contribution de façon négociée et en toute indépendance.

Dans les systèmes d'emploi qui relèvent du tâcheronnat, il y a adjonction d'un grade supplémentaire dans *"l'armée du travail",* le tâcheron. C'est lui qui embauche les ouvriers ou les licencie, qui règle les salaires, organise le travail et surveille sa réalisation ; pour ce faire, il conclut des contrats avec un patron et avec les ouvriers, d'où l'expression de "régime des sous-contrats". Il tire sa propre rémunération de la différence de prix du travail marchandé avec le patron et conclu avec les ouvriers. Le tâcheron n'est pas légalement considéré comme patron puisqu'il ne paie pas de patente, mais les contrats qu'il signe ont la même valeur juridique que ceux signés par les entreprises industrielles, c'est un entrepreneur, ce n'est plus un "simple" ouvrier.

En général il s'agit d'industries dans lesquelles le capital fixe est minime par rapport au capital circulant. Le patron qui a acheté le travail fournit aussi les matières premières. En ce qui concerne l'outillage, les situations sont variables : si le tâcheron fait exécuter les travaux dans l'atelier patronal, il n'aura lui-même rien à apporter car dans ce cas les outils appartiendront aux ouvriers ; si les travaux se réalisent sur des chantiers, c'est le tâcheron qui fournira les outils, comme dans le cas où il les fait travailler à son domicile propre. Quant au contenu de son activité, tout dépend du volume d'affaires

[156] M. de Coster, F. Pichault, *Traité de Sociologie du travail*, Editions de Boeck Université, 1994. Voir le chapitre 14 sur les systèmes et politiques de rémunération, pp. 301-335.

qu'il conclut : soit il travaille aux côtés des ouvriers, continuant d'exercer son propre métier, soit il se limite à distribuer et surveiller le travail, l'aspect gestionnaire de son activité devenant prédominant.

Pour un patron, ce système présente de nombreux avantages dont le principal est qu'il n'a pas à s'occuper de la réalisation du travail proprement dit, il est à l'abri des aléas de la production qu'assument tâcherons et ouvriers, le prix du travail ayant été fixé à l'avance. Son domaine privilégié d'action est le commerce et la finance, c'est avant tout un investisseur, un bailleur de fonds, qui jongle avec les règles de la concurrence : *"Il ne pense pas en termes de fonctionnement interne de l'entreprise, il pense marché, il pense en termes de fonctionnement de la vie économique"* (p. 44). Non seulement le patron ne s'occupe pas de la production, mais en plus ces formules tendent à lui garantir une certaine "paix sociale" puisque des ouvriers commandent d'autres ouvriers. Les plus intelligents chercheront à devenir tâcherons retirant leur motivation de leur liberté d'action et de leur sens des responsabilités (p. 47), tandis que les autres se sentiront plus en confiance avec quelqu'un qui connaît le travail, avec qui il est possible de discuter. C'est donc de l'ambiguïté du statut du tâcheron, ni ouvrier, ni patron, que naîtrait la paix sociale.

Finalement dans ces systèmes, le patron n'est pas un chef d'entreprise au sens moderne du mot, pour lui "entreprendre" c'est uniquement faire des affaires ; le patron au niveau du travail, c'est le tâcheron ; et les travailleurs ne sont pas non plus de "simples" salariés, ils ont aussi, du moins en théorie, une démarche d'entrepreneur puisqu'en la personne du tâcheron, ils sont censés négocier régulièrement le prix de leur force de travail. Ces différentes positions reflètent une certaine conception des relations de travail propre aux idéologies du XIX^{e} siècle :

> *"Le marchandage n'est rien d'autre que l'application au monde du travail des règles qui régissent le monde de l'argent. C'est un élément de dynamisme de la vie économique dans la mesure où les travailleurs quittent ou désirent quitter leur condition de salarié à l'abri des risques et du calcul pour accéder au statut de patron. C'est la matérialisation des idéaux de liberté et d'individualisme auxquels le siècle est si sensible ; il met le profit à portée de tous"* (Mottez, p. 44).

Face à l'inorganisation totale des marchés et face à la concurrence, le tâcheronnat était également un moyen pour les ouvriers de régulariser un volume d'activité par des ententes entre patrons et tâcherons. En ce qui concerne la relation entre tâcheron et ouvriers, on peut en noter au moins trois sortes selon que le tâcheron se considérait comme "frère d'armes" ou comme simple intermédiaire cherchant son propre profit : certains tâcherons n'hésitaient pas à provoquer des grèves pour faire pression dans le sens d'une augmentation du prix du travail ; d'autres ont cherché à rationaliser le travail ouvrier pour augmenter leurs propres gains, en spécialisant la main-d'œuvre et en simplifiant le travail au détriment du "travail bien fait", provoquant la colère de certains ouvriers face à ce "sabotage" :

> *"Pour les ouvriers de métier, le caractère scandaleux du marchandage vient de ce qu'il introduit des préoccupations économiques dans l'organisation et l'exécution du travail,*

c'est-à-dire dans un domaine où seuls les impératifs professionnels devraient compter." (p. 49)

D'autres enfin agiront moins sur les formes du travail que sur ses conditions, faisant travailler les ouvriers à domicile, dans des locaux exigus et malsains, avec des horaires de travail excessifs et pour des salaires dérisoires, ce qu'on a appelé "le système de la sueur" et que Hyacinthe Dubreuil qualifie de "*système d'exploitation au second degré*" des ouvriers au profit de "sous-traitants ouvriers" [157].

Pour les ouvriers, la marge de liberté dans la réalisation du travail se réduit, le tâcheron connaissant les procédés et les "roueries" du métier saura exiger une somme de travail supérieure à celle qu'exigerait un entrepreneur ; de plus, ils ne sont pas certains de toucher "le salaire infime" promis car la solvabilité du tâcheron n'a pas été vérifiée par l'entrepreneur, ce dernier sachant qu'il ne pourrait être tenu pour responsable des salaires impayés [158]. Cependant, ce système "*permet aux ouvriers d'élite de s'élever au-dessus de leur condition*", le secteur du bâtiment en fournit de nombreux exemples, et il n'est pas toujours dit que le tâcheron payant ses ouvriers à la journée les exploitera abusivement. Le seul problème vraiment sérieux à résoudre était donc celui des salaires impayés et Pic pense qu'un texte formel autorisant une "*action directe contre l'entrepreneur principal*" serait propre à faire disparaître cet "inconvénient".

Malgré le décret de mars 1848 interdisant le marchandage, suite à la plainte exprimée par des ouvriers, le système a subsisté et subsiste encore dans les pratiques, dans les années 1930. Les ouvriers n'ont pu ni faire respecter la loi, ni se constituer en association pour entreprendre eux-mêmes le travail. Vers la fin du XIX^{e} siècle, les tâcherons seront exclus des syndicats adhérant à la CGT. La loi de mars 1919 ne fera que reproduire le décret de 48 et ne sera pas plus suivie d'effets.

Passons maintenant au système de travail à la tâche, vis-à-vis duquel l'argumentation de ses défenseurs se fait dans les mêmes termes que pour le tâcheronnat :

"Le travail à la tâche rend libre, responsable. Il fait de l'ouvrier un entrepreneur de son travail personnel. En lui permettant de "spéculer" sur son propre travail, il lui offre la possibilité d'augmenter son salaire. Motivé par cette perspective, le travailleur a plus d'ardeur, il devient imaginatif, innove, produit plus." (Mottez, 1966, p. 52)

En fait il s'agit de conserver le même type de relations commerciales avec le patron mais en supprimant tout intermédiaire, c'est l'individu ou le chef d'équipe qui négociera directement le prix d'un travail ou le prix des pièces avec le patron. Ce système sera recommandé par la commission qui avait conseillé au gouvernement d'interdire le tâcheronnat en 1848 : "*Ce genre de travail est avantageux à l'ouvrier comme au patron, car à l'un il assure un bénéfice proportionnel*

[157] H. Dubreuil, *A chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté*, Grasset, 1935, pp. 166-170.
[158] P. Pic, *Traité de législation industrielle*, Rousseau Ed., cité par H. Dubreuil, 1935, Op. cit., p. 167.

à son activité, et à l'autre, une livraison plus rapide. Le piéçard est à conserver". (p. 22). L'ouvrier a la même indépendance que l'artisan, il vend directement le produit de son travail, mais en étant sûr d'avoir un acquéreur au moment même où il commencera à produire.

Jusqu'à la veille de la première guerre mondiale, le travail à la tâche sera encore considéré comme la forme de rémunération et d'emploi permettant la plus grande liberté dans les horaires de travail et la plus grande autonomie dans son organisation, permettant de travailler sans "*présence régulière ordonnée par la cloche, le sifflet ou la sirène*" (p. 56). Les travailleurs n'ont pas vendu leur temps de travail, leur "valeur professionnelle globale", mais ils ont vendu leur capacité à produire un certain nombre de pièces dans un temps donné donc un effort de production donné, ce qui leur procure une certaine indépendance vis-à-vis du patron, dans la mesure bien sûr où ils honorent le contrat en temps voulu.

> *"L'ouvrier à la limite, pénètre dans l'atelier ou sur le chantier et les quitte quand il le désire. De toute manière, il organise son travail comme il l'entend, décide lui-même du rythme auquel il l'exécute, du bien fondé, du moment, de la durée et du nombre de pauses qu'il se ménage éventuellement. Il est seul juge".* (p. 54)

Cependant, dans cette position d'entrepreneurs de leur propre travail, les ouvriers se retrouvent dans l'obligation d'intérioriser les contradictions entre préoccupations économiques et préoccupations professionnelles, de prendre les risques liés à l'exécution du travail alors que les gains qu'ils en retireront seront toujours moindres que ceux qu'aurait pu faire un tâcheron, ils doivent compter plus juste que lui, mais ils gagneront tout de même toujours plus qu'un ouvrier payé au temps. Finalement, comme le remarque Mottez, c'est plus leur sens de l'organisation et leur savoir professionnel qui peut leur permettre de "faire une bonne affaire" que leur esprit d'entreprise car ils sont moins disposés que le tâcheron à prendre des risques et ne s'engagent que lorsque l'opération est profitable de façon certaine.

Les apologistes du travail à la tâche verront là un argument supplémentaire en termes de "procédé d'éducation ouvrière" : la prise de risques incite l'ouvrier à s'éduquer lui-même, elle l'oblige à savoir calculer, elle le pousse à innover, elle lui permet de faire l'expérience du lien entre activité et signification sociale de l'argent, c'est :

> *" l'accession collective des travailleurs au monde de la responsabilité économique. Le piéçard est libre et incité à participer aux valeurs du monde de l'argent (recherche de l'intérêt économique, calcul ...)"* (p. 52) ou bien encore *: "En gros, l'essentiel du contenu éducatif du travail à la tâche se résume dans les concepts de volonté, d'esprit d'indépendance, de maîtrise de soi, de dignité, de responsabilité."* (p. 64)

La version des faits est toute différente quand on l'examine du point de vue syndical. D'une part, la liberté que peut procurer le fait de ne vendre qu'un certain effort de production peut pousser les ouvriers à intensifier leur activité de travail pour "l'appât du gain" :

> *"Le nombre de "sages" qui savent se modérer et aller travailler leur jardin aussitôt qu'ils ont gagné leur journée est trop rare. Beaucoup trop de travailleurs à la tâche allongent démesurément leurs journées de travail, oublient toute dignité humaine, deviennent de véritables bêtes. (...) On veut travailler aux pièces pour gagner de l'argent, ensuite on veut en gagner à tout prix."* (p. 55)

Ce qui peut également avoir des conséquences sur l'esprit de solidarité de la classe ouvrière. Le salaire aux pièces, en développant l'appât du gain chez certains et donc en générant une suractivité individuelle, rend la flânerie des travailleurs au temps encore plus manifeste aux yeux du patron et fragilise leur sort. La concurrence peut se développer entre ouvriers.

D'autre part, dans le système du travail à la tâche, cette concurrence en matière de prix du travail joue également de ville à ville, de fabrique à fabrique, ce qui influe sur les règles de fixation du prix du travail. Finalement l'effort de l'ouvrier sera rémunéré différemment selon les conditions du marché et donc on peut penser que *"plus les travailleurs seront nombreux et produiront vite et mieux, moins ils seront payés"* (p. 61). Et enfin, il sera difficile de sortir du cercle de l'imprévoyance, car le travail à la tâche est une sorte de travail "par missions", les périodes d'activité sont par définition irrégulières, ce qui influe sur le prix du travail :

> *"Dans les périodes de prospérité, d'afflux des commandes, le travail à la tâche se développe. Il rapporte : on ne lésine pas dans la discussion des tarifs. La surproduction qui en résulte prépare, avant que l'atelier ne ferme ses portes un mois, deux mois ou définitivement, le travail à la tâche des mauvais jours, moyen de réduction des prix."* (p. 75)

En résumé, considérer l'entreprise comme affaire reflète les principes du libre marché et de la concurrence, auxquels tous sont soumis, patrons et ouvriers, ce qui justifie les discours moralisant sur l'effort et le partage de la prise des risques économiques de production.

Mais que penser alors de cette figure de l'ouvrier indépendant ? Si l'organisation du travail ne dépend pas des patrons, peut-on dire pour autant que les ouvriers sont libres de déterminer eux-mêmes leur volume d'activité ? Dans le cas du tâcheronnat, si l'on considère que le tâcheron fait partie des ouvriers, on dira que les ouvriers sont véritablement indépendants, mais cela reste formel car comme nous l'avons vu, comment expliquer alors "le système de la sueur" ? Penser que le tâcheronnat transforme les ouvriers en entrepreneurs, cela reviendrait à dire que les ouvriers sont tous des tâcherons potentiels, alors que logiquement, tous ne peuvent devenir des intermédiaires, des *"entrepreneurs de main-d'œuvre",* car dans ce cas qui constituerait cette main-d'œuvre ? Les membres de la famille ?

De manière générale le travail à la tâche permet aux ouvriers de marchander directement le prix de leur travail mais ce prix là aussi n'est pas déterminé dans l'absolu, il dépend d'un marché comme nous l'avons vu et ce marché dépend lui-même des "affaires" que les patrons peuvent faire. Les

taux de rémunération sont donc par nature fluctuants et leur maîtrise échappe en partie aux ouvriers. Ils sont libres mais dans le cadre d'un marché du travail inorganisé. Au bout du compte, l'idée d'indépendance semble très théorique, y compris au niveau de l'organisation du travail puisque les préoccupations économiques perturbent les préoccupations d'ordre strictement professionnel et contraignent tâcherons et ouvriers à résoudre les contradictions qui en découlent.

4. 1. 2. Des ouvriers stimulés dans une organisation

A partir de 1850, gérants, directeurs, ingénieurs, chefs d'atelier ont pris une grande importance dans les manufactures. En 1870 un directeur d'usine nommé Euverte propose un nouveau système de rémunération qu'il a mis au point au fil des années, et qui doit permettre de mieux organiser la main-d'œuvre. Sur la base du travail à la tâche qu'il préconise, il complexifie le système de tarif aux pièces pur et invente une sorte de système de salaire au rendement, "le salaire à la tâche à prix fait". Son système est toujours basé sur l'idée que les ouvriers sont indépendants, mais Euverte doit faire face aux problèmes de la grande industrie et trouver les moyens d'utiliser de façon optimale les outillages devenus coûteux, autrement dit il doit trouver des solutions efficaces pour amortir les frais fixes. Euverte préfigure les systèmes de travail au rendement, systématisés avec l'apport taylorien et actuellement considérés comme "*la manifestation la plus élémentaire du salaire individuel*" [159], mais dont l'aspect collectif n'est pas inexistant comme nous allons le voir.

Contrairement aux patrons-marchands qui ne raisonnent qu'en termes de produit et ne se préoccupent pas du travail, Euverte s'est interrogé sur ce que pouvait être une "bonne" organisation du travail et de l'entreprise. Constatant que si l'aptitude du patron à bien vendre et bien acheter est déterminante, le travail intellectuel de l'encadrement et de la direction, ainsi que le travail manuel des ouvriers qui donne vie aux outillages, sont également importants. Pour lui, la séparation de ces trois domaines d'activité est signe de "bonne organisation" et par conséquent, il faut aussi s'interroger sur le travail ouvrier en lui-même.

En 1851, devenu directeur de la fabrication du fer au Creusot, il doit faire face à une forte demande tout en ne pouvant pas intensifier le travail, les salariés étant déjà payés aux pièces.

> *"Seulement, précise Euverte, un examen très attentif de l'emploi du temps de chacun, montrait qu'avec plus d'activité d'esprit, plus d'intelligence et pas beaucoup plus de peine corporelle, on pouvait arriver à améliorer sensiblement les conditions de la production"* (Mottez, p. 72). Il résume lui-même son système par la formule *: "augmenter le bien être de l'ouvrier pour augmenter sa production."* (p. 73)

[159] Cf de Coster et Pichault, Op. cit., p. 314.

Euverte est persuadé que *"obtenir le plus possible en payant le moins possible"* est un mauvais principe, il vaut mieux *"payer ce qu'il faut pour obtenir le plus et le mieux possible"* (p. 74). Il ne s'est pourtant pas immiscé dans les questions d'organisation du travail. S'inspirant d'expériences antérieures dont les premières datent de 1840 dans la construction mécanique, il eut l'idée d'agir sur la comptabilité de l'entreprise pour stimuler les ouvriers, leur donner envie de gagner plus d'argent : il organisa les bilans comptables de telle façon que les ouvriers puissent connaître quotidiennement les résultats de leur travail et faire des comptes rapides, alors qu'en général dans la grande industrie il fallait un mois pour qu'ils leur soient communiqués. Et surtout, il institua un tarif différentiel, c'est-à-dire que pour toutes les unités produites en plus de ce qui avait été convenu à l'origine, le tarif était doublé. Il s'était aussi posé la question de la mesure du temps de travail, mais fidèle aux systèmes de travail à la tâche, il laissera les ouvriers évaluer les temps de fabrication eux-mêmes. La fixation des tarifs restera donc du ressort de la négociation, individuelle ou collective, avec le chef d'atelier et le résultat de ces négociations, pièce par pièce, fera l'objet d'une *"fiche de marchandage"* détaillant les termes du marché, notamment le temps nécessaire à la production d'une certaine quantité.

Ce système permettait donc de disposer d'un outil d'évaluation stable des temps de travail. Euverte y ajouta une clause au niveau de la négociation : puisque dorénavant, les pièces sont données "à prix fait", et que cela permet d'ailleurs de donner au même ouvrier toutes les pièces du même type, il faut accepter de réviser ces prix si des erreurs ont été faites dans leur fixation, mais uniquement dans les cas où c'est au détriment des ouvriers. Ce fut une réussite, entre 1851 et 1858, les salaires augmentèrent de 50 à 60 % tandis que la production fut plus que doublée.

Aux objections qui lui ont été opposées, complication de la comptabilité, instruction plus grande nécessaire aux chefs d'ateliers, il répondra "*qui veut la fin veut les moyens*". La seule critique qu'il retiendra comme digne de réflexion concerne la classique préoccupation relative aux mœurs ouvrières. Si le bien être de l'ouvrier s'accroît par le fait que ce nouveau système augmente les salaires, "*ne risque-t-il pas de pousser l'ouvrier plus que de raison vers les folles dépenses, l'abus des plaisirs et un luxe de mauvais aloi ?"* (p. 73). Mais Euverte est passé à l'école Schneider, il en profitera pour inviter les chefs d'industrie à se pencher sur la "moralité des travailleurs" pour éviter "la décadence".

Le passage du salaire à la tâche de type marchandage au salaire à la tâche de type stimulant, tel celui d'Euverte, montre un changement dans la conception du rôle des salariés. Ce ne sont plus des entrepreneurs, leur marge de "spéculation" sur leur propre travail s'est singulièrement réduite puisque désormais pour chaque pièce, il existe un niveau d'exigence reconnu, le travail est plus rigoureusement mesuré et un surcroît d'activité apportera plus de bien-être matériel mais ne permettra plus de devenir "petit patron" et quitter le statut de salarié.

Dans les pratiques de fixation des tarifs, le principe de négociation n'est pas aussi systématiquement respecté que le voudrait le modèle, parfois c'est le contremaître lui-même qui évalue le prix du travail par comparaison avec d'autres travaux du même type déjà effectués, ou bien encore, les tarifs peuvent être fixés de façon autoritaire dans le cas de séries et là aussi à partir de temps antérieurs ; en fait les temps sont évalués de façon assez grossière et globale. Dans le cas où le travailleur peut proposer un prix du travail, il doit par principe surestimer le temps nécessaire à l'exécution d'une tâche :

> *"Il doit se prémunir contre les aléas d'une organisation imparfaite, contre l'outil mal affûté, la maladresse des apprentis ou des aides, l'occupation de la machine par un autre au moment où il a projeté de s'en servir etc."* (p. 121)

Le prix qu'il tentera d'obtenir est donc bien une estimation dans laquelle il a intégré une marge pour être sûr de "faire sa journée" et cela signifie aussi qu'il pourra toujours produire plus dans le laps de temps de référence. Il suffit qu'un travailleur motivé par "l'appât du gain" augmente sa production pour que tous les autres soient directement concernés : le patron aura l'impression d'avoir été trompé, le niveau d'exigence reconnu antérieurement deviendra obsolète et les salariés devront renégocier les tarifs mais seront en position d'infériorité dans ces nouvelles négociations ne pouvant conduire qu'à une baisse des tarifs. Pour maintenir la valeur de leur travail, les travailleurs n'auront plus d'autre solution que de *"ne pas en être trop prodigues"* et pour cela utiliser des techniques de freinage de la production ; comme le disent les détracteurs du système, c'est dans la nature même du système que d'entraîner une méfiance de part et d'autre.

Dans les années 1890, les systèmes de salaire aux pièces classiques découlant des systèmes de travail à la tâche entrent en crise. C'est la fin de ce que Jean Lambert a appelé "la période épique" du patronat français, période de constitution de la catégorie sociale des patrons par divers canaux de recrutement et qui avait commencé vers 1830 ; cette période "brillante" durant laquelle le pouvoir patronal était un pouvoir absolu, inconditionnel, discrétionnaire s'acheminera vers sa fin avec les difficultés économiques des années 1873-1895, avec la perte progressive du pouvoir politique et avec, à partir de 1890, l'émergence d'une contestation violente, donnant à la revendication, jusque là parcellaire et fractionnée, une allure de "lutte sociale généralisée" [160]. Une "ère de violences", qui durera de 1890 à 1914, s'ouvre, marquant le début de l'époque "dramatique", avec entre 1919 et 1936 l'obligation du dialogue, de la négociation et la mise au point de tactiques aussi bien envers les salariés qu'envers l'Etat. Notons au passage que l'ère de violence dont parle Lambert commence peu de temps après la légalisation des syndicats en 1884 ; nous aurons l'occasion d'aborder ces aspects plus en détail ultérieurement.

[160] J. Lambert, *Le patron : de l'avènement à la contestation*, Belgique : Bloud et Gay, 1969, 245 pages.

De son côté, Michel Pouget évoquant "le changement d'échelle du système productif" de la deuxième moitié du XIX[e] siècle, caractérise cette période comme la fin progressive du face à face entre contremaîtres et ouvriers professionnels, notamment avec l'émergence des ingénieurs que nous avons déjà évoquée [161]. Lorsque Frédéric W. Taylor débute ses recherches vers 1880, il est chef d'équipe à la Midvale Steel Company et engage un rapport de force avec ses ouvriers, estimant que ces derniers n'effectuent que le tiers d'une pleine journée ; il cherchera à les obliger à "*accomplir une juste journée de travail*", déclenchant des conflits qui se traduiront d'une part, par des licenciements, des diminutions de salaire, des systèmes d'amendes, par l'embauche de "jaunes" et d'autre part, par le sabotage de machines, le freinage, des menaces sur sa personne physique. Cependant, son objectif n'a pas été dès l'origine la recherche de solutions à l'antagonisme social, son cheminement sera beaucoup plus tâtonnant comme le montre Pouget. Démarrant comme manœuvre, bien qu'issu de la haute société de Philadelphie, il occupera divers postes et fonctions dans diverses usines : employé d'écritures, tourneur, chef d'équipe, contremaître, ingénieur, directeur général et pour finir, ingénieur conseil en organisation à partir de 1893. En 1901, il cessera toute activité rémunérée pour approfondir et diffuser sa doctrine, notamment avec son premier ouvrage en 1903 (Shop Management).

Ces années de crise seront donc propices aux innovations en matière de système de rémunération. Aux yeux de ses contemporains, le système Taylor est d'abord seulement perçu comme une méthode pour stimuler les travailleurs, comme une nouvelle "formule à prime" comme il en existait déjà de nombreuses dans les industries d'Etat. Pour ce dernier la question du système de rémunération est loin d'être première, il ne mettra au point son système de salaire au rendement que de façon conséquente, avant tout il s'agit de résoudre les problèmes de fonctionnement des ateliers pour augmenter les rendements. Cela ne signifie pas qu'il n'ait aucune opinion sur les questions de salaire, bien au contraire ; en tant que contremaître à la Midvale, il avait développé une certaine aversion envers le travail à la tâche car il avait dû lutter contre le freinage volontaire de la production.

Pour lui, la question de départ est simple : comment mesurer "scientifiquement" les temps nécessaires à la réalisation d'un travail pour éviter les éternelles contestations et remises en cause des tarifs ? Il est intimement persuadé que les problèmes de rémunération sont liés à la question du temps, il partage en cela la certitude d'Euverte selon laquelle *"toute tâche a un temps"*, mais ce temps ne doit plus être négocié, il doit être mesuré par des outils et des procédures établis une fois pour toutes.

Les pratiques de mesure des temps et de chronométrage sont bien antérieures à Taylor ; sans remonter jusqu'à Vauban, le chronométrage était pratiqué dans les années 1890 dans les établissements militaires et les excès du procédé étaient déjà connus. En 1893, la presse ouvrière

[161] M. Pouget, *Taylor et la taylorisme*, PUF, Que-sais-je ? 1998, 128 pages.

mentionne le cas des ateliers de fabrication d'obus à Bourges, dans lesquels trois directeurs, chefs du service, sévissaient :

> *"La montre en main et les yeux fixés sur les aiguilles, ils s'arrêtent auprès d'un ouvrier pendant quatre ou cinq minutes. Et si celui-ci arrive, dans ce court espace de temps à fabriquer une pièce, ces étonnants directeurs en concluent qu'il peut en faire douze à l'heure et, conséquemment, cent trente-deux dans une journée de onze heures. Il n'en est malheureusement pas ainsi. Non seulement un ouvrier ne peut pas, onze heures durant, fournir un travail suivi, également productif, mais encore il ne passe pas un jour sans qu'il emploie deux ou trois heures, soit à arranger ses outils, soit à autre chose. (...) Dans ces conditions, les ouvriers, au lieu de gagner un salaire équitable, en rapport avec les nécessités toujours croissantes de la vie, arrivent péniblement à se faire une journée de 2,90 F. Mais ce n'est pas tout. Cette journée leur semble encore trop élevée, et pour la diminuer ils ont recours aux retenues qui sont quelques fois de quatre à cinq heures et aussi à l'exclusion temporaire."* (p. 132)

Taylor reprend le principe de fixation des prix à partir du chronométrage des temps tout en lui attachant de nouvelles conditions. Avant de parler de mesure "scientifique" du travail, encore faut-il connaître ce travail, le rendre plus transparent, analyser les mouvements qu'il demande, donc finalement commencer par déterminer en quoi il consiste, puis décider de qui devra s'occuper des tâches de réglage des machines et des tâches d'affûtage de l'outillage. Avant d'instaurer un système de travail au rendement, il faut avoir éliminé gâchis et flânerie, s'être penché sur les aléas techniques qui peuvent empêcher les ouvriers d'atteindre le rendement qui sera fixé. En fait un travail d'organisation est préalable à toute introduction du tarif différentiel qu'il préconise, car pour lui aussi, les patrons doivent faire des efforts, on n'a rien sans rien. L'entreprise forme un tout, *"une organisation en vue de la production",* et pour augmenter cette production, il ne s'adresse pas à ceux qui produisent mais à ceux qui dirigent l'ensemble. Chacun a une part de travail à réaliser, patrons, encadrement, ouvriers et l'armée du travail grossira à nouveau avec les ingénieurs et techniciens du service de préparation et de répartition du travail que le système Taylor a créé.

Une spécialisation des tâches apparaît dans les organes directeurs entre le spécialiste de l'organisation et le spécialiste de la rémunération, ajoutant aux conflits potentiels entre capitalistes et travailleurs de nouvelles sources de désaccord entre organisateurs et travailleurs. Et pourtant, en théorie, non seulement le travailleur n'est plus lésé de la part du prix du travail que prélevait le tâcheron, mais en plus il profite d'une fraction des bénéfices dus au travail de l'organisateur, il n'est plus obligé de connaître les principes même les plus élémentaires de "la science de l'organisation" ; le supplément de salaire que le travail de rationalisation de l'organisateur lui apporte sera inscrit dans la formule de rémunération et servira même de base à son établissement, d'où en conclut B. Mottez : "*Le salaire au rendement unit le travailleur à l'entreprise, l'en rend solidaire*." (p. 159)

Quant aux relations avec l'encadrement direct, en théorie elles sont vidées de leur contenu potentiellement conflictuel puisque ce n'est plus le contremaître qui détermine les temps :

> *"l'encadrement ne gouverne plus les travailleurs, il administre les choses (...) l'autorité n'a plus sa source dans une délégation du pouvoir contestable du patron, mais dans la connaissance des principes scientifiques ; les rapports que la maîtrise entretient avec les travailleurs sont moins directs, moins personnalisés, ils sont matérialisés par l'organisation dont ils ne sont que les agents, par les fiches de travail."* (p. 137)

Fait plus fondamental au regard de notre interrogation sur les systèmes de rémunération : la nature même des négociations sur les salaires en est transformée :

> *"Celle-ci sera rendue plus technique, plus complexe, étant donnée la multiplicité des éléments devant entrer en jeu dans l'établissement des normes et de la formule, et nécessairement plus collective. Le marchandage individuel sera à la limite inconcevable ; on ne négocie pas un tarif particulier mais l'ensemble du système stimulant d'un atelier. La nature de l'action syndicale s'en trouvera profondément affectée."* (pp. 155-156)

Dans les pratiques, beaucoup d'industriels ont cherché à introduire rapidement un système de salaire aux pièces différentiel pour stimuler les ouvriers sans avoir conduit les transformations préalables de l'organisation du travail ; l'expérience de Louis Renault en 1912 est éclairante à cet égard puisqu'elle se soldera par des grèves. L'organisation du travail préconisée par Taylor conduira au travail à la chaîne mis en place par Henry Ford en 1913 et qui aboutira paradoxalement à l'abandon de l'idée de stimulant pour un retour au système de salaire au temps, combiné avec un tarif différentiel au rendement, ce mélange de formules devant inciter les travailleurs à atteindre un certain niveau de production sans le dépasser. Ce qui compte alors dans le travail à la chaîne, c'est moins la surproduction que la régularité de la production, moins la maîtrise des aléas techniques que les aléas de la production individuelle, perturbant la régularité d'ensemble.

Peu à peu, les pratiques de "direction scientifique des entreprises" se sont diversifiées, échappant au monopole des disciples de Taylor. Dans les années 1920, une littérature abondante sur ce qu'on a finalement improprement appelé l'organisation scientifique du travail (OST) apparaît mais il est impossible d'évaluer l'ampleur du phénomène, impossible de connaître la proportion de travailleurs sous le régime du salaire aux pièces ou du salaire au temps. Entre les deux guerres mondiales de nombreuses formules stimulantes seront inventées sous le patronage de l'OST. Ce n'est que dans les années 1960 que le principe de salaires au rendement entrera lui aussi en crise.

En conclusion, dans les systèmes de rémunération basés sur le rendement, on ne considère plus l'ouvrier comme un petit entrepreneur auquel on peut promettre la fortune, il faut au contraire proscrire tout esprit d'entreprise et d'indépendance :

> *"C'est le moment où la tâche et le tarif sont le plus individualisés. Il ne reste plus rien, surtout dans la détermination du tarif, de l'idée de marchandage par lequel, en même temps que s'élaborait par définition le juste prix, le travailleur faisait l'apprentissage du rôle de gestionnaire de sa future petite affaire. Ce tarif est fixé sur la base de temps mesurés scientifiquement, en fonction d'un critère unique, déterminable également scientifiquement, son rôle stimulant : il doit permettre au travailleur d'augmenter son salaire par rapport au salaire courant des ouvriers de sa catégorie, jusqu'à ce niveau en deçà duquel, se décourageant vite de l'effort supplémentaire de production qui lui est demandé, estimant qu'il n'en vaut pas la peine, le travailleur reviendra à son ancienne production."* (p. 138)

En fait, comme le résume Bernard Mottez, à une idéologie de marchand, jouant sur la concurrence entre travailleurs et la mobilisation chez eux de qualités les disposant à prendre des responsabilités, s'est substituée une idéologie d'ingénieur ou de technicien qui *"administrent des stimulants"* et demande surtout aux travailleurs de ne pas faire preuve d'initiative mais de se plier aux programmes établis par le service de préparation et de répartition du travail.

Finalement, pour que l'ouvrier donne le meilleur de lui-même dans son travail, qu'il soit "stimulé", il suffira de bien le payer, de lui donner "ce qu'il faut". L'idée de *"juste salaire"* est sous-jacente au raisonnement, aussi bien pour Euverte et ses prédécesseurs du début du XIX^{e} siècle que pour Taylor ; elle est basée sur le postulat que l'intérêt premier de l'ouvrier, c'est la rétribution de son travail sous forme monétaire. Le salaire est l'enjeu crucial de la collaboration entre ouvriers et patrons, il doit être conforme à des règles négociées ou scientifiquement imposées qui en fixeront les modalités d'attribution et les montants.

Notons pour terminer sur ce point que la distinction entre règles négociées et règles scientifiquement établies et imposées n'est pas aussi évidente, et comme le rappelle François Vatin, le système Taylor a suscité des débats et des critiques en France dans les années 1910, notamment celles de Jean-Maurice Lahy. Ce dernier, physiologiste de formation, soutiendra l'idée que la fatigue résulte à la fois d'une dépense musculaire et d'une dépense psychique totalement ignorée par Taylor, ce qui explique que le chronométrage des gestes exclut tout temps de repos du déroulement d'une journée de travail, et plus grave, Lahy remet en cause la scientificité même du calcul des coefficients utilisés pour ramener à une moyenne les mesures effectuées sur de très bons ouvriers [162].

[162] F. Vatin, "Le taylorisme et les sciences de gestion hier et aujourd'hui", dans *Organisation du travail et économie des entreprises*, Les Editions d'organisation, 1990, 203 pages.

La question peut être examinée du point de vue des relations de travail. En 1957, D. Roy réutilise la théorie des jeux pour développer l'idée que le chronométreur n'était pas qu'un technicien, comme le considère la direction, mais qu'il est aussi un négociateur : les ouvriers jouant avec les règles chercheront à le tromper pour conserver une marge dans la fixation des temps. Autrement dit, y compris dans le système de chronométrage des gestes et mouvements, on peut considérer que la norme est le résultat des relations entre chronométreurs et ouvriers. Il est vrai que Taylor lui-même avait admis que la méthode des temps était une estimation, mais plus approchée de "la vérité" que tout ce que les méthodes antérieures pouvaient faire ; il a reconnu que "le juste salaire" n'était pas un absolu mais il imputait cette obligation d'approximation à l'incontournable référence au marché qui interfère sur les prix, et non aux négociations qui n'avaient plus lieu d'être.

En fait si l'on rapproche l'idée de négociation et celle de dépendance au marché, on peut remarquer que ce n'est pas le jeu entre ouvriers et chronométreurs qui déterminera au bout du compte la norme, mais c'est plutôt la situation d'ensemble qui donnera des atouts relatifs à chacun des adversaires ; le jeu n'est pas à l'origine du processus mais un élément final dans lequel se concrétise l'état du rapport de force, matérialisé par le chronométrage :

> *"Il s'agit plutôt de mesurer une résistance ouvrière concrète qui exprime la situation du travail dans l'entreprise et de lui adapter la norme ; le but du système de salaire au rendement est plus d'approcher une structure profonde du système industriel que de la créer."* (P. Rolle cité par Mottez, p. 141)

L'idée de faire participer les ouvriers aux bénéfices relève également de l'idée de "stimulant" économique mais elle charrie en plus et explicitement une volonté de transformer les relations entre employeurs et employés, comme nous allons le voir à présent.

4. 2. Rapports d'argent et intégration des salariés

La participation aux bénéfices, et plus tard l'intéressement, ont toujours été des suppléments de salaire et ce n'est que récemment qu'ils prennent une importance accrue dans le calcul des rémunérations, notamment avec l'actionnariat, même si cela ne concerne que certaines catégories de salariés. L'examen des effets attendus de ces "suppléments" montre qu'il s'agit plus profondément de transformer les relations entre représentants du capital et porteurs de la force de travail. Retraçons rapidement l'historique de cette première forme de participation nommée "participation aux bénéfices" et de ses variantes ultérieures.

4. 2. 1. Des ouvriers protégés et éduqués

Les premières expériences de participation aux bénéfices connues remontent à 1820 dans des activités non industrielles, notamment des compagnies d'assurance, mais l'expérimentation que l'histoire a retenue comme première est celle de Leclaire, un entrepreneur parisien de peinture en bâtiment, qui a médité son système pendant deux ans avant de l'instaurer en 1842 dans son affaire.

Leclaire voulait résoudre le problème posé par l'impossibilité de surveiller ses trois cent ouvriers répartis sur différents chantiers et probablement payés au temps ; problème qu'il avait diagnostiqué comme un manque à gagner certain, les ouvriers ayant tendance à flâner, à gaspiller les matières premières, à prendre peu de soin du matériel. Pour que ses ouvriers deviennent plus "zélés" et donc que des économies soient réalisées et les bénéfices grossissent, il a mis au point un système de participation aux bénéfices. Il établit la base de répartition suivante : 50 % au travail, 30 % à une caisse de secours et de retraite, 15 % à la direction et 5 % au capital [163]. Non seulement, malgré la part de bénéfices reversée aux ouvriers, son propre bénéfice deviendrait plus important, mais de plus cela apporterait la "paix sociale" dans son entreprise, lui donnant la certitude que ses ordres seraient obéis. Il rencontra une opposition administrative, le Préfet de Police lui refusant l'autorisation de réunir ses ouvriers pour procéder au premier partage des bénéfices en octobre 1843 car il considérait que cela portait atteinte à la "liberté du travail" :

> *"C'est là une question de salaire d'ouvrier qui ne nous paraît pas devoir être encouragée et qui est même défendue par les lois, l'ouvrier doit rester entièrement libre de fixer son salaire et ne doit pas pactiser avec le maître. Et c'est à quoi le sieur Leclaire vise aujourd'hui."* (cité par Mottez, p. 85)

Rappelons qu'à l'époque l'ouvrier était censé négocier le prix de son travail, soit par l'intermédiaire d'un tâcheron, soit directement avec le patron par le délégué du groupe. En fait l'expérience de Leclaire fut un succès et en 1850, fortune faite, il se retira de l'affaire qu'il céda à ses meilleurs ouvriers. Ces derniers en firent une société coopérative avec participation qui prospéra ; en 1911 elle occupait plus de mille personnes.

Ce succès reste pourtant isolé, il faudra attendre les années 1870 pour que les expériences se fassent plus nombreuses, parmi lesquelles l'expérience de Godin prend un relief particulier. La construction du familistère du Guise fut échelonnée entre 1859 et 1883, Jean-Baptiste Godin y instaura la participation aux bénéfices à partir de 1876. Dans les modalités de réalisation concrète de l'association capital-travail, la participation aux bénéfices n'était pas centrale comme dans l'expérience de Leclaire, puisque Godin a cherché à résoudre l'ensemble des problèmes de la vie ouvrière, depuis le

[163] H. Dubreuil, 1934, Op. cit., p. 198.

logement, la culture, les loisirs, la garde des enfants et nourrissons, la santé, jusqu'aux conditions matérielles du travail et l'hygiène des ateliers [164].

Le système de participation aux bénéfices de Godin s'accompagna de la création en 1880, par acte notarié, d'une société dans laquelle chaque habitant et travailleur du familistère acquérait un des cinq statuts prévus : associé, sociétaire, participant, auxiliaire ou intéressé. Les associés sont les travailleurs de plus de 25 ans, travaillant au familistère depuis 5 ans au moins et "*ayant le grade le plus avancé*", admis par l'assemblée générale du familistère et possédant un minimum de parts sociales, votant dans ces assemblées y compris après l'âge de la retraite puisqu'ils ont le privilège d'habiter à demeure au familistère. Les sociétaires sont ceux qui habitent et travaillent au familistère depuis au moins 3 ans et ont été admis par le conseil de gérance. Les participants n'habitent pas forcément au familistère mais doivent y travailler depuis au moins un an ; les auxiliaires recouvrent la catégorie de personnel "flottant" ou ceux qui n'ont pas encore les conditions requises pour accéder au premier grade. Enfin, les intéressés sont les personnes membres de l'association du simple fait qu'elles possèdent des parts de capital ; elles toucheront "le salaire du capital" car pour Godin, il s'agit de "*salarier le capital et capitaliser le travail*".

Le partage des bénéfices se fera proportionnellement au salaire reçu mais avec une pondération selon le grade de chacun, les associés comptant pour deux fois la valeur de leurs salaires, les sociétaires pour une fois et demie, et les trois autres catégories pour la valeur exacte de leur salaire. Selon Hyacinthe Dubreuil, ce fut là l'un des systèmes les plus généreux qui ont été imaginés [165]. A terme, cela devait conduire l'ouvrier à la copropriété coopérative, de sorte que l'établissement reste aux mains "des travailleurs en service". Aujourd'hui, les usines tournent toujours mais sous forme de société anonyme, en sous-traitance des établissements Le Creusot ; l'association coopérative est juridiquement morte en 1968, "*elle n'a pas résisté aux charmes du maximalisme idéologique de Mai*", nous dit Patrick Guiol, qui interprète ces transformations par un changement de stratégie : un îlot en paysage capitaliste ne représente plus une stratégie jugée viable dans la marche vers le socialisme.

C'est donc dans les années 1870, au moment où une crise économique se profile, où les protestations ouvrières conduiront à la Commune de Paris, que l'idée de participation aux bénéfices sera étudiée plus minutieusement. En 1869 déjà, à la suite de grandes grèves conduites dans le secteur minier, Napoléon III commande la première enquête des pouvoirs publics sur la participation qui conclura à son utilité. L'année 1879 est particulièrement notable : d'une part, le premier projet de loi sur la participation aux bénéfices, mis au point par "un bonapartiste de gauche", Laroche-Joubert, est

[164] P. Guiol, "L'expérience Godin ou les équivalents de la richesse", *Panoramiques*, 2000, Op. cit., pp. 94 -104.
[165] Entre 1880 et 1930, 285 millions de francs de salaires ont été versés ; plus de 66 millions de bénéfices sont revenus au Travail, 14 millions d'intérêts à 5 % et environ 1 million de dividendes au Capital (Cf Dubreuil).

présenté à la chambre des députés et d'autre part, c'est l'année de la création de la "Société pour l'étude pratique de la participation du personnel dans les bénéfices" qui organisa les congrès internationaux en 1889 et en 1900. Le projet de cette société est défini comme suit :

> *"Convaincue que la participation aux bénéfices, lorsqu'elle est judicieusement appliquée et que la bonne foi est réciproque peut rapprocher du patron l'ouvrier et l'employé, et par une plus grande solidarité des intérêts améliorer les relations entre le capital et le travail, la Société s'est donnée pour mission de faciliter l'étude et la mise en pratique de ce régime."* (Trombert, cité par Mottez, p. 82)

Le leitmotiv des promoteurs de ces formules était le suivant : *"opposer à la lutte des classes l'harmonie des intérêts",* fonder *"l'unité d'action matérielle et morale des ouvriers et des patrons"*. Avec le partage des bénéfices, le travailleur gagnera plus que dans les autres systèmes de rémunération et surtout, le fait d'être sensibilisé aux questions de bénéfices le transformera peu à peu en "associé", fera cesser les grèves et sécurisera enfin les patrons. Car là aussi, la participation aux bénéfices est reliée à l'idée d'éduquer les travailleurs ; elle n'est pas considérée comme une fin en soi mais comme une transition vers des formes d'association, comme le prouvait l'expérience de Leclaire, que ce soit sous forme de commandite simple, formule dérivée du travail à la tâche, ou sous forme de coopérative de production. La Société en question ira même jusqu'à fonder elle-même des associations coopératives de production, des syndicats professionnels, les fameux "syndicats jaunes" nous précise B. Mottez.

De 1870 à 1890, le nombre de mises en place de ce "régime" fut supérieur au nombre d'abandons, mais de manière générale il eut peu de succès ; parallèlement, le nombre de ses opposants la jugeant dangereuse ou trop injuste augmenta. Quelles sont ses modalités concrètes ?

La répartition des bénéfices peut être individuelle et/ou collective, chacune véhiculant là encore une certaine conception de la relation patron/ouvrier. En ce qui concerne la première :

> *"Parmi les formules de répartition individuelle, celle qui consiste à payer les parts en espèces et comptant à la fin de chaque exercice est, dans tous les sens du terme, la plus libérale. Elle fait confiance au travailleur pour l'usage qu'il en fera ou, même, s'en désintéresse totalement ; elle le laisse libre."* (p. 93)

Quant aux formules collectives, ou *"répartition différée",* largement préférées en France car jugées plus "éducatives", elles servent à alimenter de façon bien souvent autoritaire la caisse des "œuvres sociales" pour pallier l'imprévoyance chronique des ouvriers en matière de maladie ou de retraite. On peut alors se demander en quoi elle est éducative et trouver des éléments de réponse dans les débats des praticiens en 1900, au 2e congrès de la Société dont il a été question.

Tout d'abord, l'aspect *"éducation morale"* des ouvriers, argument récurrent, se concrétise cette fois-ci par un livret d'épargne ; lors du congrès, parmi les principes de fonctionnement de la

"participation différée" qui avaient été discutés, la question de l'affectation d'une part des bénéfices à une distribution personnalisée s'était posée. Certains étaient partisans de n'octroyer ce complément de salaire que lorsque "les œuvres de bienfaisance" seraient normalement pourvues. Pour d'autres, cela devait être systématisé car cela permettrait de montrer à l'ouvrier les avantages directs de la participation qui sinon resterait trop abstraite, comme en témoigne un participant :

> *"Mais l'ouvrier qui, en général, ne considère pas l'avenir, ne croirait pas à la participation si, chaque année, il n'en touchait au moins quelque profit ... Il se persuaderait qu'en lui gardant sa part, sous prétexte d'épargne, on veut l'enchaîner à l'établissement, et au lieu d'apprécier les bienfaits de la participation, il ne la regarderait qu'avec méfiance. Je crois donc qu'il faut se résigner à lui remettre chaque année une certaine somme comptant, en lui conseillant de ne pas la dépenser et en lui facilitant, comme nous l'avons fait chez nous, les moyens de le placer"* (cité par Mottez, p. 94). A plus long terme, cela pourrait le faire changer de point de vue : *"Le livret est l'équivalent au point de vue moral de la parcelle de terre que le paysan foule d'un pied de propriétaire ... Est-il nécessaire de s'étendre longuement pour démontrer combien il faut saisir cette occasion de rendre l'ouvrier propriétaire et, par conséquent, conservateur."* (P. Delombre, cité par Mottez, p. 93)

Pour ce qui concerne l'affectation des bénéfices à la caisse commune, il fallait éviter que les ouvriers en profitent pour s'ingérer dans la gestion de l'entreprise et acquièrent un pouvoir de contrôle. Entre les deux congrès de 1889 et 1900, l'expérience montrait que l'appel à un expert extérieur à l'entreprise pour déterminer les bénéfices avait donné de bons résultats, il n'y avait eu aucun incident dans les entreprises ayant adopté cette procédure, et de plus, les participants n'avaient jamais manifesté quelque intérêt pour les inventaires. Le "secret des affaires" était préservé. Et pourtant, c'était aussi le deuxième rôle éducatif de la participation, il fallait bien trouver une cohérence avec l'idéologie sous-jacente à la participation aux bénéfices, montrer à l'ouvrier les soucis d'un patron, le familiariser avec l'administration d'une affaire, lui donner *"la conviction qu'il est bien plus facile d'obéir que de commander"* (p. 95). On préconisa la constitution d'un comité d'employés et d'ouvriers, appelé parfois *"conseil de famille",* pour en faire les vecteurs privilégiés de cette acculturation, comités qu'il est d'ailleurs possible de considérer comme une première forme d'expression directe, bien avant l'heure.

Les apologistes du régime de participation aux bénéfices insistèrent pour parer aux critiques sur l'aspect contractuel : ce n'était pas un droit pour l'ouvrier et l'Etat n'avait rien à y voir. Ils insistèrent aussi sur le fait que le droit à cette participation ne serait reconnu que selon l'ancienneté et l'assiduité au travail de chaque ouvrier. C'est d'ailleurs ce dernier aspect qui fera dire à l'un des opposants à ce système :

> *"Il est considéré par beaucoup de chefs de maisons comme une sorte de distribution de prix de bonne conduite ou de prix d'encouragement. Ces dispositions sont empreintes*

> *d'un esprit de haute moralité et de bienveillant patronage ; on doit constater, toutefois, que c'est là beaucoup moins un régime contractuel qu'une institution patronale."* (Leroy-Beaulieu, 1881, cité par Mottez, p. 91)

Et comme le remarque en effet B. Mottez, il y a là un certain flou :

> *"Si l'on considère qu'en matière de participation on ne peut presque jamais parler de convention dans le vrai sens du terme mais au mieux, car il n'est pas toujours explicite, d'un statut octroyé autoritairement, souvent sans quantum déterminé, sans précision sur la notion de bénéfices, on conçoit qu'il est difficile d'établir une limite entre l'œuvre de simple patronage et la participation."* (p. 94)

Autrement dit la participation aux bénéfices était considérée soit comme une façon de rendre les ouvriers dépendants du patron jusque dans leur vie quotidienne, ce qu'on a appelé "paternalisme", soit comme une pure et simple rupture des termes habituels du contrat salarial qui risquait d'obliger les patrons à devoir donner plus que le salaire de façon contractuelle et obligatoire.

Finalement vers 1900, après plus de 50 ans de préconisation du régime de participation aux bénéfices, il fallait bien constater que ces systèmes de participation avait eu peu de succès et même étaient en régression. Il fallait sortir du paternalisme considéré comme *"ornière majeure"* par son aspect *"gratification humiliante"*. L'Etat se pencha sur le problème pendant la première guerre mondiale, tout d'abord pour l'encourager dans les sociétés ouvrières de production par la loi de 1915, puis pour inciter à la création d'une forme d'entreprise incorporant le principe même dans ses statuts, les sociétés anonymes à participation ouvrière (loi de 1917), et finalement les pouvoirs publics la rendirent obligatoire pour tout nouveau concessionnaire de mine par la loi de 1919. D'autres pays européens la rendirent également obligatoire au début des années 1920. La question de la participation fut inscrite à l'ordre du jour de la 27ème session du Conseil Supérieur du Travail de novembre 1923, suite à une enquête menée par ce même conseil en 1922. Le constat fut à nouveau fait, les principaux intéressés repoussaient cette pratique et il était difficile de soutenir par la loi un système qui ne s'était pas imposé de lui-même ; le Conseil se contenta finalement d'encourager son instauration.

En 1934, Hyacinthe Dubreuil résume les raisons de ce double rejet comme suit :

> *"(les ouvriers) jusqu'à présent ont préféré la certitude d'une rémunération fréquemment payée, à l'attente problématique de bénéfices incertains. Il faut bien reconnaître d'ailleurs que leur situation précaire leur interdirait la plupart du temps de supporter cette attente, et que, d'autre part, il serait aussi nécessaire qu'ils aient pleine confiance dans la bonne foi d'une gestion qu'ils n'ont pas les moyens de contrôler (...). Et comme les chefs d'entreprise ne sont pas disposés non plus à reconnaître la légitimité d'une telle surveillance, il est facile de constater qu'il existe de part et d'autre un ensemble d'obstacles qui empêcheront encore longtemps les apôtres de la participation aux bénéfices de réussir dans leurs desseins.* (1934, pp. 196-197)

Elle retomba dans l'oubli jusque après la deuxième guerre mondiale et signe révélateur, dans la fin des années 1930, la Société pour l'étude de la participation aux bénéfices, créée en 1879, changea de nom pour en trouver un plus conforme à l'époque et à ses nouvelles orientations : "Société pour le développement des institutions sociales dans l'entreprise".

Avec le développement des retraites et des assurances maladie, la participation aux bénéfices perdait en grande partie sa raison d'être puisqu'elle elle s'était focalisée sur le développement des "œuvres sociales" ; l'aspect "stimulant direct", représenté par le livret d'épargne individuel, était resté très limité. De plus, depuis 1900, l'idée d'actions ouvrières prônée par des économistes et des juristes faisait son chemin, idée selon laquelle une partie de la propriété de l'entreprise devait revenir aux salariés pour améliorer leur condition, mais de façon réglementée et directe, comme nous le verrons.

Pour conclure sur cette première phase de gestation des systèmes de participation aux bénéfices, qui ne deviendront une obligation qu'en 1967, soit 150 ans après les premières expérimentations, on remarquera qu'à l'origine l'idée émane du courant du socialisme utopique, en la personne de Fourier, même si ce dernier ne l'a jamais mise en pratique. On remarquera également que ce sont des patrons d'origine ouvrière qui ont tenté les premiers de la concrétiser, comme Godin qui est considéré comme un fouriériste convaincu, avec dans leur sillage "*une minorité prudente du patronat humaniste de culture chrétienne*" comme dit Patrick Guiol qui précise que "*les socialistes dits scientifiques de l'époque eurent la fâcheuse habitude de traiter par la condescendance, sinon le silence, les problèmes que soulèvent de telles expériences*" (2000, p. 104). Il pense que par la suite, le christianisme social a joué un rôle certain, notamment avec l'encyclique du pape Léon XIII en 1891, *Rerum Novarum*, qui sans remettre en cause le droit de propriété ni la liberté de contracter, préconisa des mesures de protection des ouvriers contre "*la loi implacable d'entrepreneurs sans scrupules*" et "*la cupidité d'une concurrence effrénée*" puisque rien n'est venu remplacer les corporations anciennes "*qui étaient une garantie pour les classes inférieures*" ; il relevait du rôle de l'Etat d'imposer des formules concrètes d'association capital-travail [166]. Ce sera d'ailleurs plus ou moins la ligne directrice du général de Gaulle, quelques 60 ans plus tard, comme nous allons le voir à présent.

4. 2. 2. Des salariés intéressés aux résultats

Les détails techniques sur les différences concrètes entre d'une part "participation à la prospérité" appelée également "intéressement aux fruits" et relative à la production de l'entreprise, et d'autre part, "intéressement à la productivité", ou bien encore "participation aux bénéfices" nous

[166] P. Guiol, "La participation dans tous ses états", Op. cit., et toujours dans le même numéro de cette revue, P. Portier, "Une question récurrente dans le discours social de l'Eglise catholique", pp. 45-52.

échappent en grande partie [167], contentons-nous de quelques repères et surtout essayons de comprendre comment le thème de la participation financière des salariés au capital de l'entreprise dans laquelle ils travaillent a pu renaître et prendre véritablement corps aussi dans les discours des pouvoirs publics et toujours dans ceux d'une minorité patronale.

L'histoire des formules qualifiées d'intéressement "aux fruits", appelées également "participation à la prospérité" de l'entreprise débute au lendemain de juin 1936 et jusque dans les années 1950 restera intimement liée au développement du mouvement des jeunes patrons. Pour eux, *"la réforme de la feuille de paie est une réforme de la société"* (Mottez, p. 181), elle doit résoudre la *"question sociale",* permettre de réformer, dépasser ou supprimer le salariat ; en résumé, elle apportera une *"révolution des mœurs, des rapports sociaux et de l'économie"* par la réconciliation entre capital et travail. Les droits du salarié ne se limitent pas aux questions de "*rémunération forfaitaire du travail*", profits et pertes doivent être également partagés.

Les défenseurs de cette forme de participation sont des théoriciens et praticiens des problèmes de rémunération ou des organisateurs, des gestionnaires, des réformateurs de l'économie, des jeunes patrons propriétaires de leur entreprise, préoccupés par la remise en cause de l'autorité patronale de juin 36 et soucieux de prévenir de tels débordements. Ils en attribuent les causes aux excès du capitalisme libéral, au principe du "chacun pour soi" qui a interdit aux travailleurs de partager le succès de l'œuvre à laquelle ils ont contribué et les a conduits à se considérer comme étrangers dans l'entreprise où ils ne font que *"louer leur force de travail"*. L'objectif de l'intéressement aux fruits est donc de *"faire des salariés des individus capables de risques, d'initiative et de progrès"* (p. 185). Les travailleurs doivent devenir des "collaborateurs" et par la suite, on dira des "associés" :

> *"Le travailleur doit prendre à cœur l'ensemble des problèmes de fonctionnement de l'organisation et surtout acquérir une "mentalité de gestionnaire", retrouver un "esprit d'entreprise", but final du partage des fruits, car il est la source de l'adhésion totale des travailleurs à l'entreprise."* (p. 187)

Dans les pratiques, ce n'est pas par le partage du pouvoir de décision que les travailleurs seront associés à la gestion, il s'agira même d'éviter soigneusement qu'ils ne s'y intéressent. C'est donc une œuvre de libération limitée comme le remarque B. Mottez :

> *"le travailleur doit s'engager totalement dans l'entreprise, mais cet engagement consiste à se conformer strictement, et néanmoins avec enthousiasme, aux fonctions qui lui sont assignées par la place exacte qu'il occupe dans l'entreprise et par son rang dans la hiérarchie. Pour libérer le travailleur de la pénible sensation de n'être qu'un rouage dans un ensemble, il suffit de lui faire comprendre bien nettement quelle est sa place dans cet ensemble. De la connaissance de cette place, il retirera la conviction*

[167] D'ailleurs, Amadieu et Rojot précisent que le calcul des formules d'intéressement varie dans une même entreprise, d'un établissement à l'autre, d'une profession à l'autre : il peut être calculé sur les bénéfices, sur le chiffre d'affaire, sur les gains de productivité ou encore sur plusieurs éléments à la fois (1996, Op. cit., p. 65)

> *qu'il faut n'être effectivement qu'un rouage, mais il sera un rouage conscient et par conséquent libre."* (p. 189)

Car d'une part, s'il s'agit de révolutionner les rapports sociaux, les relations entre employeurs et salariés, les jeunes patrons ne pensent pas que cela puisse se faire par un affaiblissement de l'autorité patronale et par une rupture avec le sacro-saint principe de l'unicité du commandement de l'entreprise ; bien au contraire, la fonction patronale doit être réformée pour renforcer son pouvoir diminué dans ses prérogatives en 36 par l'accord Matignon. Ils ont été influencés par les réflexions de E. Schueller à propos du chef (1941, La révolution de l'économie) dont ils ont intégré certains éléments dans leur doctrine.

D'autre part, il faut revaloriser le rôle du chef terni par *"les patrons fonctionnaires qui ont des âmes de conservateurs des hypothèques"* (postes de patron obtenus par héritages familiaux) ou par les gérants de capitaux qui prennent leur suite quand ces derniers ont fait faillite mais ne savent pas plus développer une entreprise. La légitimité du chef doit reposer sur ses capacités à réussir les actions qu'il mène, ce qui justifie qu'il dispose *"d'une liberté plus grande que celle de la moyenne"* (p. 194). D'autre part, il faut rendre le patronat accessible aux chefs de valeur, sachant que ces derniers ne peuvent ni être élus ni être choisis car *"le chef se fait tout seul, se place tout seul, s'impose tout seul"* (194). Cela signifie aussi que ces chefs doivent avoir accès à la propriété car *"pour gérer à 100%, il faut posséder à 100% afin de pouvoir risquer à 100%"*. Il s'agit donc d'un combat contre les dynasties en place, les banquiers, les fonctionnaires, les parlementaires etc., combat que doivent mener les "producteurs" c'est-à-dire les chefs d'entreprises et leurs ouvriers réunis dans une *"grande communauté d'intérêts"* mais chacun selon son niveau hiérarchique et ses prérogatives. Il faut "*décapitaliser l'entreprise sans la décapiter*", selon la formule d'un des doctrinaires du mouvement des Jeunes Patrons, en 1948.

Ainsi, de façon aussi paradoxale que cela puisse paraître, l'intéressement aux fruits de l'entreprise ne doit pas conduire les salariés à s'intéresser à la gestion de l'entreprise et à ses résultats financiers ; c'est la collaboration dans le travail qui est recherchée même si le travail en lui-même et son organisation n'est jamais évoqué dans les textes qui vantent le système. Cette orientation se concrétise dans l'instauration du système de salaire préconisé par E. Schueller : remplacer le salaire au temps par un salaire "au produit", même si ce dernier n'est pas mesuré qu'en termes de kilogrammes mais surtout "en francs d'affaire" (p. 181). Les salariés doivent :

> *"avoir autant d'intérêt que la patron à la quantité, la qualité, la vente même de la production. (...) Il faut "recréer l'esprit d'initiative, l'esprit d'équipe qui unira patrons et ouvriers dans le travail de chaque jour. Le patron de PME doit se rapprocher de ses employés et ouvriers par des contacts directs."* (Mottez, p. 197 et p. 200)

Derrière cette idéologie se profile *"un ordre corporatiste nouveau"* en conclut Mottez, un modèle de société fondée sur les producteurs qui rappelle certains aspects du saint-simonisme ou certaines utopies des syndicalistes révolutionnaires relatives à la liberté d'organiser l'économie et la vie sociale. Pendant longtemps, les jeunes patrons prôneront une *"économie d'association",* par opposition à une *"organisation bureaucratique de l'économie",* puis lorsque leur autorité ne sera plus contestée dans son principe même, ils se rallieront à l'idée d'une *"économie concertée"* et finiront par prôner le dialogue dans l'entreprise, infléchissant le principe de "discipline" comprise comme autoritarisme dans les relations de travail.

Après la deuxième guerre mondiale, le Rassemblement du Peuple Français (RPF), mouvement politique animé par le général de Gaulle, relancera le thème de la participation qui deviendra omniprésent dans les discours des "gaullistes de gauche", dont Guiol retrace l'histoire. Fondamentalement basée sur les principes de liberté individuelle et de respect de la personne humaine, cette conception de la participation sera justifiée par la nécessité de contrebalancer les effets négatifs du "*triomphe de la matière sur l'esprit*", "*de l'invasion galopante de la société mécanique moderne*" ; les rapports entre citoyens doivent être "*d'association et de responsabilité*" et partant de là, il faut donc transformer le salariat qui ne doit pas être considéré comme la base définitive de l'économie française [168].

Les questions de reconstruction du pays et de richesse nationale déclencheront des débats autour du concept de productivité d'où naîtra l'idée d'intéressement à la productivité. A l'époque, Jean Fourastié popularisera l'idée de productivité, sans s'attarder sur la productivité des entreprises et les systèmes de rémunération possibles, pour se polariser sur une vision à long terme du développement des sociétés dont l'élément moteur serait le progrès technique, vision qui n'en influera pas moins sur les relations de travail.

> *"Dans cette conception un peu saint-simonienne de la société industrielle, les agents sociaux du développement économique sont les savants, les techniciens, les organisateurs. Les travailleurs en sont surtout, sinon exclusivement, les bénéficiaires ; ils ne sont plus essentiellement ceux qui donnent, doivent donner et ne reçoivent qu'en proportion de ce qu'ils ont donné. Ils sont ceux qui profitent de l'accroissement collectif des biens ou qui du moins peuvent légitimement revendiquer leur part dans cet accroissement. En d'autres termes, le progrès technique accroît les richesses, sans aucun effort supplémentaire de sa part le travailleur doit en recevoir les fruits."* (Mottez, p. 207)

Dans la perspective de cette future prospérité matérielle, les pouvoirs publics ont eu pour préoccupation principale d'assurer "une croissance harmonieuse", il fallait trouver les moyens de

[168] Allocution du général de Gaulle prononcée devant les comités professionnels du RPF en 1948, dans laquelle il affirme que l'emploi d'un homme par un autre homme est inadmissible. Cf P. Guiol, Op. cit, p. 32.

limiter les appétits de consommation pour éviter des déséquilibres économiques, l'augmentation de la productivité permettrait d'augmenter les salaires, mais dans quelles limites ? Pour éviter chômage et inflation, le pouvoir d'achat du producteur-consommateur devait se développer au même rythme que celui de la productivité générale. Il fallait donc instaurer des règles pour que les augmentations de salaire soient proportionnelles aux augmentations de la productivité. Mais quelle productivité ? celle de l'entreprise, de la branche ou de l'économie nationale ?

En 1948 aux Etats-Unis, la direction de Général Motors a négocié avec le syndicat de l'automobile un contrat à long terme prévoyant des augmentations régulières de salaires ; la formule indexait les salaires à un indice des prix et à un indice national de productivité basé sur "une lecture du passé" et quelques lois économiques. La rémunération des travailleurs n'était donc plus directement subordonnée à l'entreprise, ce qui supprimait les négociations trop fréquentes et les conflits, mais comme le remarque Mottez, cela diminuait aussi la portée des négociations collectives :

> *"la négociation cesse d'être un marchandage où le plus fort ou le plus malin l'emporte, une simple stratégie, pour devenir une modalité d'administration de principes que l'expert économique devrait être en mesure d'imposer aux parties",* l'intéressement à la productivité *"tend à dépersonnaliser et techniciser le problème des salaires ; c'est un simple moyen de répondre à la revendication ouvrière en imposant des critères rationnels aux augmentations de salaires."* (Mottez, (p. 212 et p. 202)

En 1947, en France, le mouvement est lancé par le gouvernement qui introduit explicitement la notion de productivité dans sa politique nationale des salaires et une commission, nommée "productivité et coopération du personnel des entreprises", est chargée d'établir des règles générales pour le calcul d'une "prime collective à la production" par branche d'activité, par industrie, par profession et par catégorie de travaux. L'objectif affiché est de répartir équitablement les marges dues à un accroissement de la production entre travailleurs, consommateurs et entreprises, mais le gouvernement en espérait aussi une hausse de productivité, chacun ayant dorénavant un salaire qui lui serait lié aurait tout intérêt à contribuer activement à sa croissance.

Le CNPF, nouvellement créé en 1945, a probablement suivi avec beaucoup d'intérêt les travaux de la commission du Comité National de productivité qui avait pour mission de :

> *"faire apparaître les moyens à mettre en œuvre pour réaliser une coopération aussi sincère et étroite que possible entre tous les éléments qui se trouvent réunis au sein de l'entreprise en vue d'obtenir pour le bien de tous un accroissement substantiel de la productivité."* (p. 215)

Il n'a sans doute pas remis en cause le bien fondé de *"l'intéressement comme procédé de coopération dans l'entreprise",* mais c'est l'aspect contractuel sur lequel insista la commission et le rôle légal accordé aux représentants du personnel, en matière de compréhension des données comptables et d'information des salariés, qui heurta le patronat. A la publication des décrets de 1955,

on parla de *"dirigisme", "d'ingérence de l'Etat dans les affaires privées", "de premier pas vers la cogestion",* le succès de cette mesure fut très limité. Les patrons y furent en général opposés, ils entendaient rester les seuls décideurs en matière de rémunération dans leurs entreprises, mais le principe d'intéressement à la productivité jugé intéressant en soi a été repris au niveau de l'entreprise. En tant que technique managériale, l'idée d'intéressement à la productivité de l'entreprise a conduit à mettre en place des primes collectives, d'équipe ou d'atelier, considérées comme *"supplément de rémunération",* le salaire au rendement n'étant plus considéré comme adapté au travail devenu plus collectif. Les effets attendus de la prime collective étaient la mise en valeur d'une solidarité de tous dans les résultats de l'entreprise et donc le développement d'un esprit d'équipe au niveau de l'entreprise. Mais le lien n'est pas direct entre prime et *"intégration",* il passe là aussi par la mise en place d'une éducation permanente des salariés relative à la marche générale de la production. Le système d'intéressement à la productivité sera l'occasion de montrer en quoi le respect du programme, l'exactitude des facturations, le maintien en plein emploi du gros matériel etc. ont une influence sur les résultats de la production donc sur la prime.

En 1951, un projet de loi-cadre sur l'association capital-travail fut proposé à l'Assemblée, visant purement et simplement à substituer au contrat de travail un "*contrat d'association*" entre le chef d'entreprise et les salariés, avec création d'un conseil d'exploitation de l'entreprise et mise en place de systèmes d'intéressement direct à la productivité et de participation aux bénéfices ; il évoquait aussi la mise en place d'organisation du travail par équipes autonomes. Ce projet imprégné de la recherche d'une "troisième voie", entre libéralisme et communisme, est basé sur le principe d'une "participation généralisée", c'est-à-dire sur la participation aux bénéfices, au capital et aux responsabilités ; il sera rejeté et finalement enterré en 1953 avec la mise en sommeil du RPF.

En 1959, alors que le général de Gaulle est à nouveau au pouvoir, le mouvement est relancé par une ordonnance poursuivant deux objectifs majeurs :

> *"promouvoir un type de relations nouvelles dans l'entreprise, axées sur la discussion du partage des résultats annuels ; accroître les capacités d'épargne des salariés, en même temps qu'encourager l'investissement des entreprises."* (Sudreau, p. 144)

Cette ordonnance est restée d'application facultative, très peu d'accords collectifs seront signés, malgré l'incitation par l'exonération fiscale.

La loi de 1967 finira par rendre la "participation aux fruits de la croissance" obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 100 salariés, avec création d'une "réserve spéciale de participation" (RSP) ; c'était en fait un compromis entre diverses tendances au sein même du mouvement gaulliste, certains refusant toujours toute participation aux bénéfices de peur de provoquer un pas en avant vers la cogestion. Une formule pour le calcul de cette RSP sera inscrite dans la loi, mettant théoriquement

fin au problème récurrent de l'établissement d'une formule de répartition, mais ne simplifiant pas pour autant son calcul. Dès lors, la participation aux bénéfices changeait de statut : ce n'était plus une initiative spontanée d'un employeur se réservant le droit de la supprimer quand bon lui semblait, cela devenait un droit. En 1986, dans un contexte de privatisation de grandes entreprises nationalisées, une nouvelle loi la rebaptisera "participation aux résultats" et finalement en 1990, elle deviendra également obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. En 1997 elle concernait 4,8 millions de salariés, faisait l'objet dans 96, 5 % des cas d'accords d'entreprise signés dans 70 % des cas par le comité d'entreprise.

De même l'intéressement sera relancé par la loi de 1986 et en quatre ans, le nombre d'accords collectifs signés sera multiplié par cinq et concernera deux millions de salariés sur les 19 millions de la population salariée ; l'examen de l'identité des signataires de ces accords montre que 9 % seulement ont été signés avec les organisations syndicales, 25 % avec le comité d'entreprise et fait remarquable, dans 63 % des cas, le système été mis en place par référendum [169]. Signalons sur ce dernier point que, comme en ce qui concerne la participation, l'accord peut être ratifié par les deux tiers du personnel. La loi de 1990 corrigera les dérives non prévues par la loi de 1986, à savoir la garantie du caractère collectif de l'intéressement et l'interdiction de le substituer au salaire ; concrètement elle ramènera le pourcentage de la masse salariale consacré à l'intéressement à 10 % au lieu de 20 %, mais en 1994, elle le repassera à 20 %.

Les formules d'intéressement sont actuellement moins utilisées que les formules de participation qui sont devenues une pièce maîtresse des dispositifs de stimulation financière. Et pourtant, du point de vue des salariés, les critères utilisés dans les formules d'intéressement sont plus intelligibles, plus concrets et plus proches que ceux de la participation ; ils sont directement reliés à la performance d'un collectif de travail alors que la participation dépend de la performance globale de l'entreprise à laquelle chacun individuellement ne contribue que faiblement. Chacun des deux systèmes peut faire intervenir des clauses d'ancienneté et d'assiduité mais grosse différence, dans les formules d'intéressement, il y a disponibilité immédiate des fonds si le salarié le souhaite alors que dans la participation, ils sont bloqués pour cinq ans, c'est peut-être la raison pour laquelle les entreprises utilisent plus les formules de participation.

En 1995 le ministère du travail a créé un Conseil Supérieur de la Participation. Il aura donc fallu plus de cent cinquante ans pour que l'idée participation financière des salariés soit institutionnalisée ; cent cinquante ans durant lesquels l'idée s'est elle-même transformée contribuant à des changements assez radicaux dans les modes de rémunération que nous allons évoquer maintenant.

[169] J-M. Peretti, *Ressources Humaines*, Librairie Vuibert, 1998, pp. 345-346.

4. 2. 3. Des salariés actionnaires, co-entrepreneurs

Participation, intéressement et actionnariat sont désormais trois modes d'épargne proposés aux salariés par leur entreprise, mais cela ne concerne que certains salariés, nous reviendrons plus tard sur cet aspect inégalitaire.

Vers 1900, nous avons dit que les systèmes de participation aux bénéfices avaient peu de succès et étaient même en régression. La façon dont les bénéfices étaient octroyés dans la plus complète opacité n'était pas satisfaisante, de plus ces sommes étaient affectées autoritairement à une caisse. Si cela a pu être un moyen d'attacher les bons ouvriers à un patron, ce n'était point un régime contractuel et c'est l'argument qu'utilisa Charles Gide, en 1910, pour promouvoir l'idée d'actionnariat ouvrier : contrairement à la participation qu'il considérait comme un simple contrat de travail amélioré, l'actionnariat n'était plus soumis au bon vouloir du patron, ce n'était plus une participation mais une association qu'il proposait et cette association ne présenterait pas de danger pour le patron puisque les droits des travailleurs se transformeraient en droits de l'actionnaire. En fait Gide était convaincu que la seule solution viable résidait dans le coopératisme, qu'il opposait autant à l'individualisme qu'au socialisme, espérant que "*par l'association libre des consommateurs et des ouvriers coopérateurs*" le mode de production capitaliste serait peu à peu éliminé sans pour autant remplacer la propriété individuelle par la propriété collective [170].

Mais à l'examen, l'idée de participation n'est pas contradictoire avec celle d'actionnariat, tout dépend de la façon d'utiliser la part de bénéfices revenant aux salariés. Ainsi dès 1894, le ministre René Goblet déclarait déjà devant la Chambre :

> *"Il nous sera possible un jour de voir l'ouvrier devenir copropriétaire de l'usine en obtenant, au moyen de ce supplément de salaire que lui procurera la participation, une part en actions ou en obligations dans l'industrie à laquelle il est attaché."* (Cité par Guiol, 2000, p. 25)

Ces quelques mots confirment l'existence et l'opposition entre différentes conceptions de la participation, entre ceux qui pensaient qu'elle devait rester avant tout un choix et une décision personnelle du patron et ceux, dont Aristide Briand, qui estimaient qu'elle devait faire l'objet d'une réglementation par les pouvoirs publics pour devenir un véritable instrument de "la paix sociale".

En 1913, Henry Chéron alors ministre du travail, déposa un projet de loi sur "les sociétés par actions à participation ouvrière" dont le contenu était un compromis entre la simple participation aux bénéfices dont il se méfiait, vu l'aura de paternalisme qui l'avait toujours accompagnée, et la coopération ; sa formule visait à assurer au personnel salarié tout à la fois une participation aux bénéfices et une participation à la gestion de l'entreprise. C'est ainsi que la loi Chéron de 1917

[170] G. Pirou, *Les doctrines économiques en France depuis 1870*, Paris : Librairie Armand Colin, 1946, pp. 89-92.

précisera les statuts des "sociétés anonymes à participation ouvrière" instituant un actionnariat ouvrier collectif puisque ces derniers doivent se constituer en coopérative de main-d'œuvre. Cette société coopérative, à l'intérieur même de l'entreprise, est ouverte à tous ceux qui travaillent dans l'entreprise depuis au moins un an et ont plus de 21 ans, la perte de l'emploi leur retirant tout droit. L'assemblée générale de la société anonyme réunit les porteurs d'actions du travail et les porteurs d'actions du capital et décide de la répartition des dividendes qui ne peuvent en aucun cas être attribués individuellement [171]. D'application facultative cette loi n'eut guère de succès, rejetée aussi bien par les patrons représentés par la chambre de commerce de Paris que par les ouvriers représentés par la CGT.

La question de l'actionnariat ouvrier n'est donc pas récente et son histoire est liée à celle de la participation puisque, comme nous l'avons vu, la loi de 1967 instituant la participation aux bénéfices pour les entreprises de plus de 100 salariés et créant la RSP, prévoyait que les salariés puissent acquérir des actions de leur entreprise avec la part de bénéfices leur revenant mais bloquée dans l'entreprise pour une durée de 5 ans, ou bien encore la placer sur un marché financier. Avec Pompidou, la loi de 1970 permet aux salariés d'acquérir des actions de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, elle prévoit même la distribution d'actions gratuites dans le secteur public, selon des règles d'ancienneté et en fonction du niveau hiérarchique de chacun, et de "plan d'options sur actions" pour le secteur privé. Mais Guiol montre qu'une dérive s'est produite à ce moment-là, il ne s'agit plus de transformer le salariat, donc toute clause sur la participation des salariés à la gestion des entreprises est pratiquement évacuée au profit d'un pur mécanisme financier que la loi de 1973, modifiant les ordonnances de 1959 et de 1967, entérinera en incitant les entreprises à mettre en place des plans d'actionnariat.

Depuis plus de 30 ans, le législateur essaie de développer l'épargne salariale. Il faut encore citer l'ordonnance de 1986, congruente à une vague de privatisations d'entreprises publiques, qui fait du Plan d'Epargne d'Entreprise la pièce maîtresse de ces dispositifs, réceptacle à la fois de la participation, de l'intéressement, des versements libres effectués par les salariés et de l'abondement de l'employeur limité à 10. 000 francs par salarié et par an. Elle prévoit aussi l'ouverture des conseils d'administration au personnel mais le tout reste de l'ordre du facultatif. La loi de 1994 introduit cette fois une clause impérative pour qu'un ou deux des administrateurs soient nommés par les salariés actionnaires s'ils détiennent plus de 5 % du capital social de l'entreprise.

Les détails de la gestion de cette épargne sont complexes et ne sont pas dans notre objet, même si l'actualité des débats sur les fonds de pension par exemple ou bien le relatif scandale provoqué par l'annonce des gains des dirigeants d'entreprise par le biais des "stock options", prouvent bien que ce ne sont pas des questions négligeables. Mais ce qu'il importait surtout de montrer, c'est

[171] Dans son ouvrage de 1923, *La République Industrielle*, Hyacinthe Dubreuil a joint en annexe le texte des articles de cette loi et il conseille également la lecture d'une étude conduite en 1920 par un ingénieur de l'industrie du verre dont le titre est très évocateur : *Le Contrôle et la Gestion des travailleurs au moyen des Sociétés anonymes à participation ouvrière*.

comment finalement les questions de participation aux bénéfices liées aux questions d'actionnariat ouvrier ont fini par aboutir d'une part à une relative socialisation du capital de l'entreprise et d'autre part, à une sensibilisation de certains salariés aux mécanismes financiers et boursiers ; en 1998, plus de 6 millions de salariés sont concernés par l'un des trois mécanismes, participation, intéressement, actionnariat, soit un peu moins du tiers des salariés [172]. Enfin un nouveau projet de loi a été mis à l'étude en 1999 pour réformer l'ensemble des mécanismes de l'épargne salariale.

Cet aboutissement doit être mis en rapport avec le "profond renouvellement" des pratiques de rémunération dans les années 1980 et 1990, dont parle Jean-Marie Peretti. Les modalités se sont diversifiées, les arbitrages se sont modifiés, le tout tendant au développement des composantes individuelles, variables et différées de la rémunération.

Au niveau de l'individualisation, il faut noter le déclin des procédures d'augmentation générale des salaires au profit des augmentations individualisées dont bénéficient surtout les cadres et qui permettent de compenser les goulots d'étranglement au niveau des promotions, difficultés provoquées par la réduction des niveaux hiérarchiques. Très tôt cependant, ces formules d'augmentation de salaire individualisées ont révélé trois problèmes : les instruments d'évaluation du travail des salariés qui conditionnent ces augmentations s'avèrent peu fiables et sont contestés ; l'individualisation peut entraîner une perte de la dimension collective contribuant à la performance de l'entreprise ; et enfin, ces augmentations sont irréversibles et font donc progresser la partie fixe des salaires.

Les aspects variables de la rémunération pallient cet inconvénient d'irréversibilité puisqu'ils sont liés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise. Ces accords d'intéressement ont l'avantage de diminuer les coûts salariaux de l'entreprise puisque les sommes distribuées sont exonérées des charges sociales mais l'aspect collectif de ces formules est jugé ambivalent : à la fois il peut développer l'intégration du salarié dans son collectif de travail puisque tous ont le même intérêt vis-à-vis de l'augmentation de la productivité et à la fois, son caractère non sélectif en fait "*un outil de motivation et un stimulant limité*" qu'il faut compenser par des variables individualisées telles que des bonus ou des primes exceptionnelles. De plus, si la part de l'aléatoire individuel progresse depuis 1991 dans la rémunération globale, elle pose un problème de sécurité financière du salarié, problème qu'est censé résoudre le principe de rémunération différée, c'est-à-dire les systèmes de participation qui bloquent les fonds sur 5 ans, et de manière générale, les dispositifs d'épargne salariale.

En résumé trois types d'arbitrages sont faits entre différents critères : tout d'abord, entre rémunération collective et/ou personnalisée, cette dernière permettant de mobiliser les salariés sur des

[172] En 15 ans, le salariat occupé s'est notablement accru (+ 10, 9 %), passant de 17 638 000 en 1975 à 19 560 000 en 1990, tandis que le nombre de chômeurs triplait. Cf G. Alezard et alii, *Faut-il réinventer le syndicalisme ?,* Paris, Editions de l'Archipel, 1995, p. 67.

objectifs précis et rejoignant d'une certaine manière l'idéologie du salaire au mérite ; puis, entre rémunération fixe et/ou variable, cette dernière permettant des ajustements plus rapides aux "contingences externes" et constituant à proprement parler le "salaire participatif" ; et enfin, entre rémunération immédiate et/ou différée qui modifie la relation du salarié actionnaire à l'entreprise dans laquelle il travaille. Au milieu des années 90, une "approche cafétéria" a même été imaginée pour laisser au salarié le choix des modalités de sa rémunération.

On remarquera que ces transformations ont tendance, du moins pour les cadres dirigeants, à indexer les rémunérations sur les performances boursières de l'entreprise, et de manière générale à augmenter la part des revenus du capital dans la valeur ajoutée des entreprises ; sur ce dernier point d'ailleurs, "*la France mène la danse des profits*" depuis 1983, devant le Japon, les Etats-Unis ou la Grande-Bretagne [173]. Autre conséquence non négligeable, même si la tendance est moins marquée en France qu'aux Etats-Unis : l'inégalité de revenus entre salariés grandit, principalement à travers le mécanisme des "stock-options".

Aux Etats-Unis, les plans d'options sur actions ont d'abord été utilisés dans les entreprises à la pointe des technologies de l'information et de la communication (les "start-up"), pour recruter et retenir un personnel hautement qualifié, puis le dispositif a été étendu à l'ensemble des entreprises. Le résultat tangible est que les salariés les plus qualifiés voient leurs salaires s'envoler, avec la constitution rapide de patrimoines financiers, tandis que le niveau des rémunérations a tendance à baisser pour les moins qualifiés, les rendant encore plus pauvres. De plus ces mécanismes de financiarisation de la rémunération ne concernent que les salariés travaillant dans des entreprises cotées en bourse et de taille suffisamment importante pour mettre en place ces systèmes, ce qui exclut d'office tous les salariés travaillant dans des PME et des PMI, à moins que l'entreprise n'ait engagé volontairement ce genre de démarche ; ce qui exclut aussi ceux qui travaillent dans une entreprise de plus de 50 salariés mais non cotée [174]. Enfin, contrairement aux Etats-Unis, en France les salariés à temps partiel ne sont pas concernés par les offres d'options sur actions, de même que les intérimaires, une loi est d'ailleurs à l'étude pour étendre ces mesures à ces salariés. Quant aux RES (Rachat d'Entreprise par les Salariés), cela ne concerne bien souvent que les cadres.

L'écart en terme de "rémunération globale" se creuse donc entre salariés, en fonction de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, en fonction de leur profession, de leur niveau hiérarchique, de la durée de leur contrat de travail avec une même entreprise ; d'une certaine manière cela va à

[173] R. Mazoyer, *Comment l'épargne salariale pourrait - elle devenir un outil de régulation à dimension sociale permettant aux entreprises françaises de s'affranchir de la "corporate governance" pour défendre un modèle de gestion "plus démocratique" intégrant les valeurs, les intérêts et la performance des salariés ?,* Mémoire de Maîtrise AES, Université de la Méditerranée, 2000, 73 pages.

[174] Pour donner un ordre de grandeur, en France et en 1992, 12 % des salariés travaillaient dans des entreprises de plus de 500 personnes, 29 % dans des entreprises de 10 à 49 et 25 % dans des entreprises de moins de 10 salariés (cf G. Alezard, 1995, Op. cit., p. 68), chiffres qui ont probablement évolué en 2001 dans le sens d'une augmentation des salariés dans les PME et PMI, vue la poursuite du mouvement d'éclatement des grandes sociétés, avec la filialisation, la sous-traitance et autres formules d'externalisation de la main-d'œuvre.

l'encontre des discours sur la flexibilité de la main-d'œuvre et sur l'exhortation à la mobilité géographique et professionnelle, contradiction qui n'est qu'apparente si l'on interprète ces dispositifs comme des moyens pour recruter et retenir un "noyau dur" de salariés. Cet écart se creuse aussi entre salariés bénéficiant de ces dispositifs et travailleurs indépendants que nous évoquions ci-dessus, ces "faux indépendants" plus préoccupés par leur survie que par la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Enfin, il se creuse aussi bien sûr entre travailleurs en activité et travailleurs au chômage [175].

La progression de l'actionnariat salarié est difficilement mesurable mais on peut noter qu'il s'organise : en 1999 en France, un indice boursier de l'actionnariat salarié a vu le jour, des associations de salariés actionnaires se sont constituées dans certaines grandes entreprises (Thomson, Air-France etc.), une fédération européenne de l'actionnariat salarié a été créée en 1998 encouragée par le parlement européen. Cependant le sens de cette évolution toute récente demeure encore inconnu. Les débats depuis le milieu des années 90 autour de la "corporate governance" montrent que de nouveaux protagonistes, extérieurs à l'entreprise, commencent à y jouer un rôle non négligeable. Pour terminer précisons rapidement la position des différents protagonistes sur ces questions d'épargne salariale.

Pour les directions des grandes entreprises, et à travers la voix du président de Saint-Gobain en 1998, la souscription d'actions par les salariés est "*la meilleure preuve de leur adhésion à notre stratégie de croissance*" ; de manière générale, il semble que ces dirigeants souhaitent voir monter la part du pourcentage de l'actionnariat salarié dans le capital, éventuellement jusqu'à 10 % comme l'exprimait également en 98 le président d'Elf Aquitaine en considérant l'horizon 2005 [176]. Il est vrai que les salariés constituent un noyau d'actionnaires, en théorie stable et tout acquis à l'entreprise.

L'Etat cherche toujours à inciter les entreprises à développer la participation financière, comme en témoigne le congrès organisé en 1997 par le conseil supérieur de la participation, à l'occasion du 30e anniversaire de l'ordonnance de 1967. On peut penser que les pouvoirs publics sont toujours à la recherche d'une meilleure association entre capital et travail, mais de façon plus prosaïque, on peut aussi faire l'hypothèse que s'il ne souhaite pas que la participation contribue à déréglementer les salaires, il l'envisage tout de même comme une solution à divers problèmes actuels auxquels il est confronté, notamment les futures défaillances des systèmes de retraite, s'acheminant ainsi vers une individualisation de la protection sociale et plus inquiétant encore, vers une indexation du montant des retraites à des valeurs boursières.

Rémy Mazoyer indique que ce sont tout d'abord la CGC et la CFTC qui ont pris en considération les questions d'actionnariat, suivies en 1999 par la CFDT qui reconnaît que le syndicalisme doit proposer aux salariés actionnaires "*les modalités d'une organisation de la part de*

[175] Pure hypothèse ? L'écart entre montants des impôts payés par les contribuables individuellement traduit des inégalités en matière de revenus, mais il semblerait que cet impôt puisse devenir en lui-même une nouvelle source d'inégalité. Au printemps 2002 un organisme, que l'on nous a présenté comme public (Institut Français pour l'Investissement), faisait des sondages téléphoniques pour savoir si les contribuables payant plus de 20 000 francs par an seraient prêts à transformer le montant de leurs impôts en investissement.

[176] Cité par J-M. Peretti, 1998, Op. cit., p. 368.

pouvoir qu'ensemble et unis ils peuvent représenter" [177] ; quant à la CGT et la CGT-FO, elles pointent diverses contradictions que ces systèmes soulèvent : cela pousse le salarié à rechercher la rentabilité de l'entreprise dans laquelle il travaille et peut le conduire à "*une situation schizophrénique qui l'amène à se licencier lui-même*" [178]. Autrement dit, deux points de vue doivent cohabiter chez le même individu, le point de vue de l'actionnaire dont l'objectif est la rentabilité du capital investi et le point de vue du salarié dont l'objectif est la réalisation d'un travail en vue d'assurer sa subsistance.

4. 3. Projets politiques et participation

Pour revenir à notre réflexion générale sur la participation financière des salariés et conclure temporairement, on retiendra qu'en 150 ans, les modalités de cette forme de participation se sont institutionnalisées, systématisées à travers l'intervention publique ; actuellement, toute entreprise de plus de 50 personnes est tenue de proposer un système de participation financière aux salariés, c'est là une obligation légale. Dans les pratiques, ces systèmes ont conservé leur caractère de stimulant financier et de "*récompense personnalisée*", même si les critères d'ancienneté et d'assiduité ne définissent plus à eux seuls le mérite. L'aspect de rémunération différée a été conservé, le recouvrement direct des sommes n'étant pas encouragé, notamment au niveau de la perte de possibilités d'exonérations fiscales.

La participation financière contribue au mouvement de division du salariat, créant de nouvelles scissions et de nouvelles différenciations entre actionnaires et non actionnaires, entre "gros" actionnaires et "petits" actionnaires, avec une tendance à creuser le fossé entre salariés "pauvres" ou chômeurs et salariés "riches" ; c'est la définition même d'un salarié qui devient plus floue car cela pose de nouvelles questions. Un cadre supérieur, lesté d'un portefeuille d'actions en bourse suffisamment conséquent pour assurer largement sa subsistance sans travail rémunéré, doit-il toujours être considéré comme un salarié ? Finalement en termes de tendance, la formule de Godin, salarier le capital et capitaliser le travail, se réalise en partie mais probablement pas de la façon dont il l'aurait souhaité. Une petite partie des salariés peut désormais non seulement spéculer sur son propre travail mais spéculer aussi sur les résultats de l'entreprise et donc sur le travail des autres salariés de l'entreprise : on peut dire en ce sens que le travail a bien été "capitalisé".

Ce que les professionnels appellent "le salaire participatif" fait donc partie des compléments de rémunération variables, dépendants de multiples facteurs ; outre qu'il s'agit d'un revenu incertain, cela repose la question de la participation des salariés à la gestion avec une acuité particulière. Dès les

[177] Jacques Khéliff, secrétaire général de fédération chimie-énergie de la CFDT, cité par Mazoyer, p. 53
[178] Jean-Christophe Le Digou, secrétaire de la CGT, responsable des questions économiques, cité aussi par Mazoyer, p. 54.

premiers systèmes de participation aux bénéfices, la question du contrôle des bénéfices a été posée ; elle le sera à nouveau avec les systèmes d'intéressement. Soit elle paraît trop complexe et échappe totalement aux principaux concernés, soit ces derniers s'y intéressent et cela devient un danger potentiel, d'où l'omniprésence de la crainte d'une ingérence des salariés dans les affaires de la direction, le spectre d'un embryon de cogestion. Mais au delà de ces questions de gestion sur lesquelles nous reviendrons, il faut plus particulièrement insister sur la conception originelle de ce que devait être cette forme de participation.

Fondamentalement, du point de vue de la majorité des directeurs d'entreprise qui ont été les promoteurs de ces modalités, donner aux salariés l'occasion de prendre une part à l'enrichissement de l'entreprise, c'est tenter de transformer les relations sociales dans l'entreprise, c'est "*opposer à la lutte des classes l'harmonie des intérêts*", c'est apprendre aux ouvriers à épargner. La participation aux bénéfices n'est donc pas une simple technique de gestion des rémunérations, elle véhicule une conception des relations sociales à la recherche du "consensus" par l'association entre capital et travail. La nature politique des projets que cette participation indirecte au budget de l'entreprise peut aider à concrétiser est explicite. Pour de Gaulle, elle devait contribuer à la transformation des rapports entre citoyens en rapports "*d'association et de responsabilité*", elle s'intégrait dans ses projets de construction d'une "troisième voie" entre libéralisme et communisme. La disparition de l'entreprise de Godin transformée en coopérative ne marque-t-elle pas que l'existence d'îlots socialistes ne serait plus viable et supposerait un changement de stratégie dans "la marche vers le socialisme" ? Autant de questions et projets qui accompagnent le développement de ces diverses modalités de participation financière depuis l'origine.

L'idée de "participation", dès le début du XIX^{e} siècle, comporte donc l'idée de pacification des relations sociales, et pour certains, porte des projets politiques et sociaux plus généraux. Tantôt jugée comme trop ambitieuse ou bien inversement comme trop limitée :

> *"les relations entre le personnel et l'entreprise, peuvent parfaitement être influencées par beaucoup d'autres facteurs que celui de la rémunération, et si ces autres facteurs ne sont pas surveillés attentivement, il est très possible que la participation aux bénéfices ne parvienne pas à elle seule à les améliorer."* (Dubreuil, 1959, p. 203)

Idée d'association d'intérêts divergents que l'Etat cherche de manière générale à rapprocher et pour laquelle les syndicats de salariés n'ont pas une attitude homogène ; certains la dénoncent dans son principe même, depuis ses premières manifestations concrètes, d'autres cherchent à en négocier les modalités. L'attitude patronale n'est pas sans ambiguïtés non plus, certains ont combattu l'idée que cette "association au capital" pouvait être obligatoire alors que d'autres ont pensé que ce serait là un bon moyen d'intégration, de fidélisation des salariés à l'entreprise.

La participation financière a ouvert un vaste domaine de réflexions et pratiques qui ne se sont pas limités aux rapports d'argent. C'est justement parce que l'idée qu'elle véhicule est très générale

qu'on a imaginé la développer dans d'autres aspects des relations de travail et que dans les années 1950, le lien sera fait entre participation et citoyenneté, entre participation financière et participation aux responsabilités, et ceci non par simple souci de partage des risques financiers. Laissons à présent de côté la participation financière pour nous intéresser plus directement à l'association d'idées fréquemment faîte entre "participation" et démocratie.

Chapitre 5 : Participation à la gestion et représentation

Démocratie industrielle, démocratie participative, démocratie dans le travail, autant d'expressions qu'il nous faut à présent approfondir puisqu'elles désignent des formes de relations.

En Grèce antique la démocratie se définissait d'abord, selon Périclès, comme "*la souveraineté de la multitude*" et se caractérisait par trois principes fondamentaux : l'isonomie ou égalité devant la loi (qu'elle soit écrite ou non écrite), l'iségorie ou liberté d'opinion et droit égal de parler à l'assemblée et enfin, la philanthropie ou bienveillance, tolérance et assistance [179].

L'histoire des idées politiques montre qu'on ne peut s'en tenir à cette définition de la démocratie car égalité, liberté et humanité sont eux-mêmes susceptibles de multiples définitions et surtout, leur articulation ne va pas de soi :

> *"La revendication égalitaire vise non pas à transformer les hommes, mais à répartir entre eux les pouvoirs et les biens. Au contraire, la revendication de la liberté tend à développer l'être humain dans un sens déterminé, celui de l'autonomie, celui de la personnalité. Elle a pour objet, non de partager ce qui existe, mais de réaliser quelque chose de nouveau."* [180]

Ces difficultés s'expliquent donc par les méandres de la confrontation entre différentes conceptions de ce que doit être "l'être-ensemble des hommes".

Pour beaucoup, le gouvernement de tous est matériellement impossible, c'est pourquoi par exemple Rousseau était partisan d'un gouvernement aristocratique entendu comme *"Etat démocratique dans lequel le gouvernement appartient à un petit nombre d'hommes"* (Prélot, Lescuyer, p. 499) car il lui semble que le gouvernement de la multitude par les plus sages est *"l'ordre le meilleur et le plus naturel"*. D'une certaine manière, Benjamin Constant, théoricien du libéralisme, rejoint Rousseau sur l'impossibilité du gouvernement de tous ; il ne conçoit de gouvernement que représentatif et ne reconnaît de droits politiques qu'à ceux qui peuvent les exercer, c'est-à-dire ceux qui ont du loisir et qui font donc partie des propriétaires.

La réflexion d'Alexis de Tocqueville semble plus actuelle, il définit la démocratie comme *"un gouvernement auquel le peuple prend une part plus ou moins grande"* (p. 555), et surtout il conçoit que la société change et non pas seulement qu'elle soit améliorée, c'est même là la différence entre une société démocratique et une société aristocratique. Dans une société démocratique, chacun ne tire plus sa force que de lui-même, c'est l'intelligence qui fait la différence de fortune :

---

[179] M. Prélot et G. Lescuyer, *Histoire des idées politiques*, Précis Dalloz, 1986, pp. 44-46.
[180] R. Lacombe, *La crise de la démocratie*, PUF, Nouvelle encyclopédie philosophique, 1948, p. 10.

> *"Dans les siècles démocratiques, éclairés et libres, les hommes n'ont rien qui les sépare ni qui les retienne à leur place ; ils s'élèvent ou s'abaissent avec une rapidité singulière. Toutes les classes se voient sans cesse, parce qu'elles sont fort proches. Elles se communiquent et se mêlent tous les jours, s'imitent et s'envient ; cela suggère au peuple une foule d'idées, de notions, de désirs qu'il n'aurait point eus si les rangs avaient été fixes et la société immobile."* [181]

La démocratie affaiblit individuellement chaque citoyen, une partie de ses forces et de ses droits est transférée à l'Etat ; c'est ce qui explique qu'à la fois une nation démocratique soit plus apte à faire la guerre, les moyens disponibles étant centralisés, mais aussi qu'on y craigne bien plus la guerre, chacun ayant à y perdre. En effet, si le citoyen ne prend qu'une toute petite part du pouvoir politique, voire aucune, il est assuré en revanche d'une certaine indépendance ; et même si l'oppression de l'Etat peut s'avérer grande, elle ne sera pas jugée dégradante comme peuvent l'être celle d'un despote ou "d'un corps irresponsable". Fondamentalement, les hommes sont partagés entre le "*besoin d'être conduits et l'envie de rester libres*" ; la combinaison entre centralisation et souveraineté du peuple à laquelle aboutit l'élection d'un pouvoir tutélaire est le compromis le plus acceptable. Cependant, les chefs des nations démocratiques doivent se rappeler que pour protéger la nation, il faut donner au peuple des droits et un esprit politique afin qu'il prenne les armes en cas de guerre pour protéger la liberté car "*il n'y a que la passion et l'habitude de la liberté qui puissent lutter avec avantage contre l'habitude et la passion du bien-être*".

Une analyse approfondie des écrits de Tocqueville nuance cet aperçu monolithique de sa conception de la démocratie qu'on pourrait alors qualifier de "*associationnisme aristo-démocratique*" [182]. Il soutenait que la "science de l'association", "art de s'associer en commun" d'une façon libre, volontaire et égalitaire, caractéristique des pays démocratiques, devait être la science première. Les jalons qu'il pose en ce sens ont diverses origines, tirant le "fait associatif" vers trois pôles : la vertu, l'intérêt, l'honneur.

Dans sa première tendance, Tocqueville considère l'association telle que pratiquée en Amérique comme mère d'une république résolument civique, propre à développer la "liberté civile" ; l'exercice de cette vertu civique préserve et approfondit la liberté, la participation à la vie publique est un apprentissage quotidien de la citoyenneté. En tout lieu, en tout moment et à toute occasion, des citoyens s'assemblent, combinent leurs efforts pour agir en commun ; cette "sociabilité démocratique" restaure des liens communautaires entre eux, tire les individus hors d'eux-mêmes, leur fait prendre conscience de leur interdépendance. Autrement dit, dans l'association, indépendance individuelle et souci du bien commun conjugués représentent "*la forme pure, presque cristalline de la liberté démocratique*". Il ne s'agit pas de sacrifier sa raison mais de l'appliquer à l'entreprise commune. On

[181] Extrait de "*De la démocratie en Amérique*", dans K. Van Meter, 1997, Op. cit., p. 97.
[182] P. Chanial, *Justice, don et association. La délicate essence de la démocratie*, La Découverte/M.A.U.S.S., 2001, 125-146.

retrouve sous la plume de Tocqueville une formule familière : seule "*l'action réciproque des hommes les uns sur les autres*" renouvelle les idées et sentiments, agrandit le cœur et l'esprit humain (Chanial, p. 130). Cette sociabilité civique, cette solidarité, essence de la démocratie, articulent union et désunion, unité et différence.

Mais sous les apparences d'une république civique, le système américain n'est-il pas une république utilitariste ? N'est-ce pas seulement la passion du bien-être qui aiguillonne les pratiques civiques ? C'est là la deuxième source d'inspiration "post-aristocratique" que Chanial reconnaît dans les écrits de Tocqueville. Dans ce cadre, la liberté civique n'est plus une fin mais un simple moyen au service des intérêts propres, c'est "la doctrine de l'intérêt bien entendu", nécessaire quand aucun sentiment spontané d'un lien n'existe entre les individus, comme c'est le cas dans un pays sans histoire. Face à ce problème, on peut admettre que le seul moyen d'intéresser les hommes au sort de leur patrie, c'est de les faire participer à son gouvernement pour défendre leurs intérêts ; Tocqueville pense que l'intérêt est bien plus efficace que la vertu car alors, l'exercice quotidien de cette participation, qui suppose engagement personnel, sera propre à faire naître un esprit civique, "à naturaliser" les "formes de participation civique".

Finalement, les antinomies entre vertu et intérêt, notions "modernes", ne peuvent être résolues qu'à l'aide d'une notion issue de l'ordre aristocratique antérieur, l'honneur. En fait, Tocqueville se résigne à la démocratie mais tente de préserver la liberté aussi bien du pouvoir tutélaire de l'Etat que du goût excessif des peuples pour les richesses matérielles ; la liberté étant conçue comme quête de grandes actions, grandes entreprises, nobles desseins, celle-là même dont disposait les aristocrates. Pour recréer du lien entre les hommes, les associations entre citoyens, multiples "corps intermédiaires", doivent devenir des "personnes aristocratiques".

Le débat soulevé par ces interrogations sur la démocratie et l'association est bien celui du rôle respectif des citoyens et de l'Etat dans la construction d'un pays et de la liberté que les institutions donneront aux individus ; les politologues distinguent d'ailleurs "liberté d'autonomie" ou "*partage du pouvoir social entre tous les citoyens d'une même patrie*" et "liberté de participation" qui réfère aux *"garanties accordées par les institutions aux jouissances privées*" [183]. Notons que dans ce cas, il semble que l'idée de participation fait référence à l'utilisation de pouvoirs définis et défendus par des institutions tandis que celle d'autonomie est plus liée à l'idée de création de pouvoir par de multiples sources.

Que penser alors de l'impossibilité matérielle du gouvernement par tous et donc de la nécessité des mécanismes de représentation ? Cette idée a été vivement contestée, notamment par Proudhon qui

[183] Pour approfondir cette distinction, les auteurs renvoient à G. Burdeau, *Traité de sciences politiques*, tome 5

remarque que dans la démocratie d'Athènes, le peuple tout entier discutait du matin au soir sur la place publique, mais :

> *"les vingt mille citoyens d'Athènes, qui constituaient le souverain, avaient quatre cent mille esclaves travaillant pour eux, tandis que le peuple français n'a personne pour le servir et mille fois plus d'affaires à expédier que les Athéniens."* [184]

On sait que pour Proudhon, l'idée même de gouvernement est nocive et doit être remplacée par celle de contrat ; tout gouvernement, qu'il soit monarchique, aristocratique ou démocratique en ce que ce troisième terme fait référence au gouvernement "au nom du peuple", n'a pas pour objectif de "*ramener à l'unité la divergence des intérêts*", mais "*de maintenir l'ordre dans la société malgré les conflits d'intérêts*". Ce que Proudhon propose, c'est une société sans gouvernement, dans lequel il y aurait "*identité de la souveraineté collective et de la souveraineté individuelle*", un régime de contrat libre, de transaction volontaire, de justice équitable et réciproque, l'unité économique remplaçant la centralisation politique.

En fait, Saint-Simon, Comte, Fourier ou Proudhon sont pour Philippe Chanial, les représentants d'un "socialisme associationniste", sans qu'on puisse donner pour autant une réponse dépourvue d'ambiguïtés à la question suivante : leur conception de l'association est-elle utilitariste ? En tous les cas, si l'on répond par l'affirmative, c'est alors un "*utilitarisme sympathique*". Les uns réfléchissent à l'altruisme pour corriger les préoccupations de l'intérêt personnel ; Comte estimait que l'individu en soi n'a aucune valeur, n'est rien sans le concours des autres. Les autres ont réfléchi au bonheur public et à la justice, "*au luxe universel*" et à l'harmonie ; la "*personnalité active, libre et insoumise*" est célébrée par Fourier ou Proudhon. "*Veine religieuse des uns*", "*veine libertaire des seconds*" participent de la même quête d'une voie entre "individualisme pur" et "socialisme pur", synthèse que Pierre Leroux fera, réconciliant socialisme et république, favorisant par là-même "*la politisation de la morale sociale des premiers socialistes français*" et l'émergence d'une nouvelle tradition politique, "*l'associationnisme civique*". (Chanial, p. 186).

Le problème central des démocraties semble bien être celui de l'exercice d'une souveraineté et finalement celui de la définition de l'intérêt général, des intérêts particuliers et des modalités de leur articulation dans une organisation concrète permettant l'exercice d'une souveraineté qui ne soit "ni abstraite ni fictive" comme le souhaitaient les dirigeants du mouvement ouvrier au début du XX^{e} siècle. Autrement dit la question revient à s'interroger sur les structures et les processus propres à "démocratiser" les relations dans la société, interrogation qui a été aussi posée en ce qui concerne les relations de travail et que nous allons analyser de plus près pour voir en quoi elle nous renseigne sur la participation dans le travail.

[184] Cité par D. Guérin, *Ni Dieu ni Maître, anthologie de l'anarchisme*, Tome 1, Paris : La Découverte, 1999, p. 106.

5. 1. L'instauration mouvementée de "relations régulières"

Nous avons déjà évoqué le champ de recherche autour des "relations industrielles", il s'agit à présent de poser quelques jalons au regard de leur histoire mouvementée, en essayant de restituer les multiples tensions entre groupes sociaux et à l'intérieur d'un même groupe. Nous évoquerons les différentes modalités de représentation qui ont peu à peu été légalisées, puis nous ferons un bilan, probablement trop rapide, de l'état des rapports de force entre salariés et employeurs à la fin des années 1990.

5. 1. 1. Des faits qui ont précédé le vocabulaire

La négociation, principe structurant les relations industrielles, a été un "*fait social qui a sans doute précédé le vocabulaire*", puisque le terme apparaît en 1891 pour la première fois dans un ouvrage sur le mouvement coopératif en Grande Bretagne [185]. Ententes et accords ont existé avant la fin du XIX^{e} siècle, de même que diverses tentatives d'association entre ouvriers et patrons, notamment à travers la participation aux bénéfices comme nous l'avons vu. Mais il est tout aussi vrai que le XIX^{e} siècle a été le théâtre de nombreux affrontements, de grèves dures, de combats politiques déjà envisagés dans un cadre international.

Le point de départ de cette nouvelle réflexion pourrait être 1848, date où le suffrage censitaire a été remplacé pour le suffrage "universel", les hommes en âge de voter représentant cette universalité. Cet événement symbolise la reconnaissance d'un droit d'expression de choix aux classes moyennes et modestes de la population.

Cependant comme le signalait Jean Lambert, de 1830 à 1880, le patronat exerça une influence certaine sur les pouvoirs publics principalement par deux moyens : l'exercice d'une pression sur les hommes politiques via le Parlement pour faire aboutir des visées économiques, fiscales et douanières et l'exercice d'une activité civique et politique locale ; il cite à l'appui de nombreux exemples de patrons qui furent conseillers municipaux ou maires et évoque le "paternalisme politique" qui régna dans certaines sphères patronales. Ainsi, la Compagnie des Mines de Béthune organisa "une cérémonie du vote" ; le président invita tous les mineurs à la fête et au scrutin pour la ratification des réformes de l'Empire en 1870 [186]. Et fait majeur, cette "capillarité" de l'Etat à l'action des groupes d'intérêts poussera la "bourgeoisie d'affaires" catholique à affirmer ses préférences "*pour des*

[185] G. Caire, *La négociation collective*, PUF, Que sais-je ?, 1992, 127 pages.
[186] J. Lambert, *Le patron : de l'avènement à la contestation*, Belgique : Bloud et Gay, 1969, pp. 108-112.

structures politiques où le dialogue avec les pouvoirs publics puisse s'exercer constamment", pour une république de "l'ordre moral".

Parallèlement, la représentation que majoritairement les employeurs se faisaient des ouvriers au XIX^{e} siècle est résumée comme suit par Lambert :

> *"La vision pessimiste du patronat de ce temps sur le travailleur, être mineur, mal dégrossi, qui n'est pas un citoyen comme les autres, souvent ivrogne et débauché, peu éducable, incapable de s'administrer sagement, a au moins eu une conséquence que l'on peut considérer comme un moindre mal, sinon un fait heureux, pour franchir cette passe difficile de l'épopée des travailleurs français : un système social basé sur le "parrainage", le "patronage", à l'égard de l'ouvrier."* (p. 96)

Dans les années 1840-1850 émerge une "doctrine sociale", "*un socialisme patronal avant-coureur*" auquel concourt Frédéric Le Play, partisan de méthodes scientifiques pour convaincre la classe dirigeante à opérer certaines réformes et à ramener la prospérité sociale. Convaincu que l'Etat doit s'effacer derrière l'initiative privée, il préconise de dépasser les oppositions partisanes en ne s'occupant plus de la conquête et de l'exercice du pouvoir d'Etat mais de la maîtrise du gouvernement de la société. Tout en estimant les bienfaits du compagnonnage et de la corporation, le patronage qu'il prônera pendant près de 30 ans lui semble une bonne solution pour les ouvriers "isolés" [187]. En 1876, les "unions de la paix sociale" naissent, chargées d'observer "*l'état matériel et moral des populations*" et de faire passer dans la pratique les enseignements de la science sociale. Au début des années 1880, l'orientation de ces unions devient "*franchement conservatrice*", les réformes préconisées vont dans le sens d'une société "*fortement hiérarchisée avec, à tous les niveaux, une division entre dirigeants et dirigés, les uns exerçant leur autorité, les autres ayant un devoir de subordination et d'obéissance*." [188] Sa conception du socialisme sera assez élitiste comme le montre son analyse du patronage :

> *"presque au même degré que la famille et même plus que la famille, le patronage constitue un des éléments essentiels de toute société : il est dans la nature de l'homme, en effet, que certaines individualités s'élèvent au-dessus des autres par leurs vertus et leurs talents. L'intérêt des masses, la satisfaction du plus noble sentiment que puissent éprouver ceux qui parviennent au sommet de la hiérarchie sociale, exigent donc que ces derniers exercent autour d'eux une active direction et une influence tutélaire."* [189]

L'idée que le patron doit plus que son salaire à l'employé fera son chemin, et surtout l'idée que les travailleurs devenus adultes peuvent défendre eux-mêmes leurs intérêts a trouvé ses conditions de

[187] Conclusions tirées de la monographie d'une famille de charpentier de Paris, dans, Société d'Economie Sociale, *Les ouvriers des deux mondes*, Extraits, Thomery : A l'Enseigne de l'Arbre verdoyant Editeur/A. Colin diffuseur, 1983, 336 pages.
[188] B. Kalaora et A. Savoye, "Frédéric Le Play, un sociologue engagé", Postface *Les ouvriers des deux mondes*, 1983, Op. cit., p. 332.
[189] F. Le Play, cité par Lambert, 1969, p. 96.

possibilité qui aboutiront à la reconnaissance des syndicats en 1884. Après 1879 l'Etat change de mains, la bourgeoisie d'affaires se replie dans ses usines tandis que la république se radicalise avec la montée du parti socialiste ; c'est l'année du Congrès ouvrier de Marseille au cours duquel le courant de Jules Guesde réclame un contrôle sur les conditions de travail, le salaire minimum et l'élaboration des règlements d'atelier.

Pendant près de cent ans, entre 1789 et 1884, les relations entre salariés et employeurs n'ont pu prendre de canaux officiels et valables pour l'ensemble des salariés sous peine de commettre un "délit de coalition" ; des conventions ont pourtant parfois été signées dans les années 1840 pour l'établissement de tarifs dans le textile ou l'imprimerie, mais Jean Lambert les qualifie de "tentatives révolutionnaires" pour l'époque, autrement dit de tentatives marginales. La procédure suivie par les canuts en 1831, consistant à composer une commission mixte (22 fabricants et 22 ouvriers élus) qui s'accorda sur un tarif général, accord signé en présence du préfet de région, fut déclarée sans valeur juridique tandis que le préfet fût destitué. L'expérience de Leclaire reflète ce même type de conflit entre patrons et représentants de l'Etat, entre représentants régionaux et gouvernement central. En 1864, la loi reconnaît le droit à des actions communes mais interdit toujours l'association dans un groupement stable.

En fait, au XIX^{e} siècle, certains syndicats de métier ont tenté d'instaurer un principe de conciliation d'intérêts divergents par une tierce personne, pratique d'arbitrage utilisées par des employeurs pour contrer l'imposition de tarifs du travail par les organisations professionnelles. Ainsi, la Chambre Syndicale des Cuisiniers de Paris qui affirmait en 1882 son intention de "*constituer une commission arbitrale chargée de résoudre à l'amiable les conflits entre les deux parties*" ; ou bien encore la Chambre Syndicale des mineurs de Pas-de-Calais qui inscrivait la même année dans ses textes constitutifs que "*Quelle que soit la réclamation, les ouvriers ne devront jamais quitter le travail avant que la Chambre Syndicale n'ait délégué un ou plusieurs de ses membres, en vue de concilier le différend*" [190].

Ces premières expériences de négociations sont considérées comme "*accidentelles*", irrégulières et surtout, ne rencontraient pas l'assentiment des pouvoirs publics au nom de la "liberté du travail". Leur première intervention en matière de procédures de conciliation date de 1892 pour donner un cadre aux patrons et aux ouvriers souhaitant discuter de différends d'ordre collectif et portant sur les conditions de travail, mais cette procédure n'aura aucun caractère obligatoire ; le processus de négociation collective qu'elle tente d'insuffler restera "*une création spontanée de la vie sociale*", comme le dit Guy Caire, et ce jusqu'à la première guerre mondiale.

[190] H. Dubreuil, *Employeurs et salariés en France*, Paris : Alcan, 1933, p. 26.

La loi de 1884 rencontra une résistance farouche côté patronal ; commencer à négocier avec des syndicats signifiait leur reconnaître un droit à discuter des affaires de l'entreprise et la grande majorité du patronat s'y opposait ; leurs interlocuteurs syndicalistes, regroupés dans des associations représentant une profession ou une industrie dans son ensemble, étaient maintenus à l'extérieur des lieux de travail. Ce sera le début d'une période de grèves, le "recours à la force" pour arriver à conclure des "contrats collectifs" étant très fréquent.. L'Etat par contre manifestera son intérêt pour les réformes sociales de façon particulièrement visible à partir des années 1890. Yves Cohen évoque cet "*épanouissement réformateur*" au moment où la croissance économique reprenait après plus d'une dizaine d'années de "crise", tandis que la représentation socialiste au Parlement avait augmenté [191]. Donnons quelques repères concrets.

Notons pour commencer la création d'un Conseil Supérieur du Travail en 1891 doté d'un organisme d'étude, connu sous le nom d'Office du Travail. Puis en 1892, la loi sur le travail des femmes et des enfants le limite à onze heures quotidiennes, l'interdit la nuit, et réorganise l'inspection du travail ; cette loi esquisse également la mise en place des premières procédures d'arbitrage et de conciliation entre employeurs et employés. En 1898, la loi reconnaît les accidents du travail comme risques sociaux, ne relevant plus de la responsabilité individuelle ; elle élargit également le champ des mutuelles en supprimant les restrictions à leur constitution. En 1906, un décret traitera de l'hygiène et de la sécurité dans les ateliers ; une loi posera le principe du repos hebdomadaire. Et enfin, en 1910, la loi formule le principe d'obligation en matière de retraites ouvrières et paysannes, mais elle sera " *très rapidement vidée de sa substance*" ; en 1914, ce sera la création d'un fonds national pour le chômage.

Quant aux lois s'appliquant à l'ensemble de la population, l'assistance médicale gratuite est votée en 1893, c'est "*le premier droit social officiellement consacré*" tandis qu'une autre loi en 1902 aura trait à la protection de la santé publique. Les questions d'habitat ont été abordées dans la loi de 1894 créant les habitations à bon marché et reconnaissant le droit d'accéder à son logement.

Que l'Etat intervienne sur les conditions de vie et de travail de la population ne semble pas avoir directement agi sur les relations entre patrons et ouvriers, les lois en la matière ayant le plus souvent un caractère facultatif ; une nouvelle étape sera franchie pendant la première guerre mondiale avec la mise en place de commissions consultatives et de délégués. Là encore on peut remarquer que le principe même de la délégation et de la représentation du point de vue ouvrier dans l'entreprise avait déjà quelques antécédents, notamment à l'initiative de Godin dans le familistère de Guise en 1857 ou encore avec les expériences de Léon Harmel en 1885, mais là aussi les expérimentations du principe sont restées marginales ; il y eut également après le conflit du Creusot en 1899 un projet de loi déposé par Millerand en 1900 en ce sens.

[191] Y. Cohen, "Gouverner le social (1890-1945)", dans Cohen Y. et Baudoui R., 1995, Op. cit., pp. 7-25.

Pendant cette première guerre, la CGT s'est ralliée à l'effort de guerre et a renoncé officiellement à toute grève. Les orientations affichées sont alors d'assurer la production nécessaire à la guerre, tout en protégeant les intérêts des ouvriers et du syndicat. Tacitement, les garanties de la législation du travail seront suspendues. Les abus concernant les ouvriers mobilisés deviendront tels qu'ils n'épargneront ni les civils ni les femmes et conduiront aux grèves de 1915. Albert Thomas, alors ministre de l'armement, était préoccupé par les troubles sociaux dans les industries de guerre car ils étaient susceptibles de porter atteinte à la défense nationale ; il sera suffisamment en position de force, puisque "*à peu près l'unique client de l'industrie*", pour "*inviter plus ou moins ouvertement les employeurs à écouter d'une oreille plus complaisante les réclamations de leurs ouvriers*" (Dubreuil, 1934, p. 44). Des mesures préventives furent prises en 1916 par le Sous-Secrétariat d'Etat de l'Artillerie, futur Ministère de l'Armement ; mesures qui constituent véritablement le début d'expérimentations de nouvelles relations de travail. Il mit en place deux commissions. La première, Comité du travail féminin, pouvait émettre des avis sur les salaires, le recrutement, l'emploi, l'organisation du travail et les mesures susceptibles d'améliorer la situation matérielle et morale des femmes travaillant dans l'industrie ; la seconde appelée Commission consultative du travail dans les établissements de l'Artillerie et du Service des poudres, était également consultative à propos de questions concernant le travail. Ce sera là le commencement d'une "*participation des organisations ouvrières à la gestion d'intérêts généraux*".

En janvier 1917, un décret distingua les mobilisés des civils travaillant "*à la fabrication des armements, munitions et matériels de guerre*" : les conditions de travail des premiers restaient fixées par les contrôleurs de la main-d'œuvre, c'est-à-dire des inspecteurs du travail incorporés à l'organisation militaire ; pour les seconds, et en cas de différends collectifs, une procédure de conciliation et d'arbitrage devenait obligatoire, avant toute rupture du contrat de travail ou toute cessation du travail. En février, les conflits s'étendant, Thomas rédigera une circulaire afin que les ouvriers mobilisés soient soumis au même régime que les civils, en mars et en juillet deux autres circulaires insisteront sur la nécessité d'instituer des délégués d'atelier. C'est ainsi qu'en 1917, un accord entre Renault et la CGT instituera des délégués d'atelier pour la durée des hostilités ; puis les initiatives en matière de "conciliation" se multiplièrent et en septembre, une nouvelle circulaire tenta de délimiter le rôle exact des délégués d'atelier : étudier les réclamations individuelles mais aussi, en matière "d'organisation technique du travail" ou de "manquement de respect" :

> *"Le délégué peut être l'intermédiaire de ses compagnons de travail pour signaler à la direction des méthodes, des procédés ou des dispositifs nouveaux, permettant de rendre le travail plus productif, de mieux utiliser l'outillage, d'économiser des matières premières, de diminuer la fatigue de l'ouvrier, etc.(...). Trop souvent, dans une population aussi sensible et soucieuse de ses droits que la nôtre, des mouvements n'ont d'autre origine que la maladresse de certains agents subalternes de l'usine et leurs manquements au respect de la dignité du travailleur : l'ouvrier peut, par ses*

interventions auprès de la direction éviter ces incidents." (extrait de la circulaire, cité par Dubreuil, 1934, p. 51)

C'était donc là une marque visible du début de l'intervention directe des pouvoirs publics sur les relations de travail dans les entreprises, et on peut noter au passage ce nouvel épisode des relations entre travail et guerre.

La CGT continuera à s'investir dans des questions de gestion économique nationale, y compris après guerre. En mars 1919, une loi limite la valeur contraignante de la convention puisque cette dernière peut être conclue avec un syndicat ou tout autre "groupement de fait" ; elle a pour objet les conditions de travail et les parties en fixent librement la durée et le domaine. Pour Guy Caire, c'est dans la continuité du droit civiliste des contrats qui influe sur la jurisprudence depuis 1884, mais cependant il faut néanmoins enregistrer un progrès en ce que les clauses des contrats individuels doivent désormais être en accord avec le texte de l'accord collectif.

En 1919 et 1920 les grèves reprirent, un projet de loi concernant conciliation et arbitrage réapparut, déclenchant l'hostilité des patrons refusant toujours l'idée d'être légalement obligés de négocier et se heurtant également à une méfiance ouvrière, non par rapport au principe de négociation mais par rapport à l'idée d'arbitrage. En 1923, la fréquence des grèves sera équivalente à ce qu'elle était en 1910. En 1924, le Conseil supérieur du travail réexaminera la question de la représentation des salariés au sein de l'entreprise mais le patronat craint toujours que les délégués du personnel soient trop proches des syndicats et préfère des délégués ponctuels plutôt que permanents, choisis dans la catégorie d'ouvriers et directement concernés par le problème à résoudre ; quant aux syndicats, l'expérience conduite pendant la guerre n'ayant pas été concluante en termes de coordination de l'action entre syndicalistes et délégués, ils cherchent à sauvegarder leur propre action de toute influence. En 1928, la CGT demandera qu'un Comité supérieur de conciliation soit créé au ministère du travail mais le patronat y reste globalement opposé, craignant que des éléments de la CGT-U soient ainsi introduits dans les entreprises, préférant toujours le régime des contrats à celui des conventions.

Le front populaire de 1936 et la stratégie utilisée par la résistance pendant la seconde guerre mondiale ont projeté les lieux de travail, les unités de production, au cœur même des méthodes d'action du mouvement ouvrier [192]. Le programme du conseil national de la résistance adopté en mars 1944 et diffusé clandestinement prévoit :

"le droit à l'accès dans le cadre de l'entreprise aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualités nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie." (Trempe, p. 134)

[192] R. Trempe, "Comités mixtes à la production, comités patriotiques d'entreprise : leur rôle dans la naissance des comités d'entreprise", dans *L'enfance des Comités d'entreprise. De leur genèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950*, Colloque les 22-23 mai 1996, Centre des Archives du Monde du Travail, Roubaix, pp. 134-156.

Des comités locaux de libération d'usine se constituent à partir d'août 1944 dans lesquels toutes les couches sociales sont représentées, les personnels de commandement et d'exécution sont également associés mais leur voix reste consultative. De fin 1944 à début 1945, des comités patriotiques d'entreprise seront créés, plus ambitieux que les précédents, sous l'impulsion des techniciens et des ingénieurs et là aussi, le patriotisme relègue les clivages entre classes aux oubliettes ; leur mission est définie comme suit :

> *" Le Comité patriotique a pour mission de réaliser l'union totale de tous les éléments de l'entreprise et d'entraîner l'ensemble du personnel à la bataille de la production pour la reconstruction économique, sociale et morale rapide de notre pays. (...) Sans se substituer aux organisations syndicales, le comité assure la liaison permanente entre la direction et le personnel et crée le climat de confiance réciproque nécessaire. Il recueille les suggestions et fait toutes propositions pour une meilleure organisation du travail, une meilleure utilisation des forces, de l'outillage et des matières premières. Son action, par son esprit de dévouement à l'intérêt général, galvanise les énergies, dans le respect de la personne humaine, pour une production intensifiée."* (p. 143)

Ces comités sont porteurs de valeurs morales et ont une fonction d'animation de la vie sociale dans l'entreprise, dimensions que n'auront pas les comités mixtes à la production même s'ils partagent "la fonction technique" d'amélioration du rendement. Ces derniers ne seront également que consultatifs mais parmi ce foisonnement d'initiatives, seuls ces comités mixtes seront légaux. Tout d'abord limités au secteur de l'aéronautique, ils s'étendront aux arsenaux et aux sociétés d'armement, puis à EDF-GDF ou la SNCF. Leur fonction consiste bien à "*observer, étudier, proposer, soutenir*" mais "*non diriger*" (p. 149) ; et pourtant, ils rencontreront l'hostilité aussi bien du patronat que de l'Etat, les uns craignant une dépossession progressive tandis que le second cherchera à restaurer ses prérogatives face à la pression de ce "peuple armé" hors de l'autorité militaire. La création des comités d'entreprise sera la solution adoptée par les pouvoirs publics.

5. 1. 2. De la négociation distributive à la négociation intégrative

Acquis du mouvement ouvrier, initiatives patronales et interventions des pouvoirs publics se conjuguent pour donner une configuration particulière à l'organisation de relations régulières entre les différentes parties prenantes de la production. Au regard de cette histoire, on peut se demander si le développement de "relations industrielles tripartites réglées" n'est pas plus spécialement stimulé par des événements exceptionnels, des moments de conflits aigus sur le plan international ou national, qui forcent le mouvement dans le sens d'alliances et de signatures d'accords. Les spécialistes connaissent le schéma : la guerre amène le traité de paix, mais il ne peut y avoir paix sans guerre ou sans crainte de la guerre.

Cependant ce schéma semble moins vrai à l'examen des changements de ces trente dernières années, à moins de considérer que la guerre s'est étendue d'une certaine manière à l'ensemble de la société par le biais de l'économique et que nous vivons de "micro" guerres civiles au quotidien qui font bouger les règles, ou alors de considérer que la recherche de compromis et de "consensus" est devenue une technique de gestion à part entière, constamment évolutive.

Délégués du personnel, comités d'entreprise et sections syndicales sont les trois modalités majeures de représentation des salariés que nous allons à présent évoquer.

Les délégués du personnel ont d'abord été institués comme clause obligatoire de la procédure de convention collective que la loi de 1936, reprise de la loi de 1919, a étendue à tous les salariés en interdisant notamment les conventions de métier au profit des conventions de branche professionnelle, tout en précisant le cadre de la procédure : des commissions mixtes auxquelles les organisations syndicales les plus représentatives ont le droit d'accéder [193]. L'année 1936 marquait la réunification du mouvements syndical, l'avènement du front populaire et la reprise des grèves.

Si donc au départ l'existence de délégués du personnel était liée à la signature de conventions, ils ont rapidement reçu un statut légal. Leur domaine de compétence précis relève de "la revendication quotidienne" [194]. Plutôt que "revendication", le terme exact est "réclamation" car ils sont chargés de transmettre à la direction de l'entreprise les réclamations du personnel, qu'elles soient individuelles, relatives au classement, aux primes ou aux promotions, ou bien collectives et ayant trait aux conditions de travail ; bien souvent il s'agira d'application et d'interprétation d'un règlement. Ils sont reçus par l'employeur une fois par mois, s'ils le souhaitent. Un registre des demandes et des réponses est tenu à la disposition des syndicats et des services de l'inspection du travail. Si une réclamation n'a pas été entendue, le délégué peut faire appel à l'inspection du travail ou à un syndicat pour mener un recours légal. A l'époque où écrit Jean-Daniel Reynaud, il semblerait que la seule force d'un délégué du personnel soit d'être en même temps délégué syndical afin de pouvoir "pousser au débrayage" ; ce qui semble être souvent le cas puisque ces délégués sont élus par l'ensemble des salariés mais sur des listes présentées par les syndicats, au moins au premier tour ; la plupart des salariés d'ailleurs ne semble guère distinguer les deux.

De façon générale, leur intervention n'est pas obligatoire car un salarié peut "*présenter lui-même ses observations à l'employeur*" ; de plus les modalités de gestion du personnel peuvent être déterminantes à cet égard :

> *"Une bonne application de la réglementation par l'entreprise et le développement du sens de la responsabilité de l'encadrement permettent de réduire l'importance des réclamations."* (Peretti, 1998, p. 508)

[193] La notion de "syndicat représentatif" date de la création du Bureau International du Travail en 1919.
[194] J-D. Reynaud, *Les syndicats en France*, Tome 1, Editions du Seuil, 1975, p. 242-246.

Reynaud analysant le système français de délégation comparativement au système américain le trouve propre à "*renforcer la guérilla au détriment des règlements ordonnés*" puisque dans le principe le délégué se retrouve seul face à l'employeur qui décidera de la suite à donner à la réclamation, "*quand il tranche sur l'application des règles, il tranche seul*". Et finalement, cela conduit à l'adoption de règlements intérieurs très vagues et en ce domaine, "*le droit est un droit du divorce et non du mariage*" ; le fait que l'écart entre le règlement et les règles pratiques qui seront appliquées soit uniquement géré par l'employeur met les syndicats en position de "*refuser toute responsabilité à l'égard de décisions impopulaires*", mais les prive aussi de tout moyen d'action sur les problèmes que les réclamations ont soulevés.

Aux Etats-Unis, la pratique de l'arbitrage alourdit la procédure qui doit d'abord commencer par l'énoncé du problème au chef d'atelier, puis franchir des échelons successifs avant d'arriver à l'arbitrage d'un tiers proprement dit ; mais elle rend la sentence indiscutable et contribue à la constitution d'une jurisprudence, à l'établissement de rapports de droit plus proches des relations de travail, la négociation d'une clause du contrat de travail prenant toute sa portée pour les délégués. Les règles pratiques ne sont plus du ressort exclusif de l'employeur, "*le recours ne se borne pas à l'application, il est souvent créateur de nouvelles règles*" ; c'est ce processus qu'on a traduit par l'expression négociation continue. Et comme insiste encore Reynaud, cette négociation permanente ne se substitue pas à l'ordre juridique mais rétablit les liaisons qui manquent au plus près de la réalité des rapports. En France, il faudrait donc que "*le recours soit lié à l'accord*" mais certaines difficultés sont prévisibles : bien souvent les délégués préfèrent s'adresser directement à la direction et celle-ci préfère contrôler les décisions, ce qui "court-circuite" la maîtrise et les cadres. En tendance cela affaiblit le système de règles fixées de façon paritaire et favorise les revendications les plus généralisables à l'ensemble d'un établissement, l'aménagement d'un poste de travail déterminé sera délaissé au profit d'une indemnisation de nuisance par exemple.

Depuis 1982, les délégués du personnel sont aussi habilités à présenter les réclamations des salariés d'entreprises extérieures et des travailleurs intérimaires.

L'institution de délégués du personnel et l'institution d'un comité d'entreprise (CE) avec là aussi élection de membres, sont considérées comme "l*es principales institutions françaises de participation à la prise de décision*" [195]. Voyons donc à présent quelques informations rapides sur les CE, institués par l'ordonnance de février 1945 pour "*associer les travailleurs à la gestion des entreprises*" [196], pour plus précisément selon l'article de loi "*coopérer avec la direction*" ; leurs attributions et leur statut dans l'entreprise seront détaillés en 1946. Rolande Trempe rappelle utilement que la création des CE est la première réforme sociale réalisée à la libération mais qu'elle fut aussi très

[195] Amadieu et Rojot, Op. cit., p. 163.
[196] Rapport Sudreau, *La réforme de l'entreprise*, Paris : UGE/10-18, 1975, 254 pages.

contestée par ceux-là mêmes qui la réclamaient car elle imposait de fait une normalisation de la participation ouvrière aux prises de décision, elle limitait les essais spontanés, la diversité des comités et surout, elle limitait leurs ambitions.

Dans toute entreprise de plus de 50 salariés, le chef d'entreprise et des représentants élus du personnel se réunissent au moins une fois par mois au sein de ce comité dont le domaine de compétence recouvre les questions d'organisation, de gestion et de marche générale de l'entreprise. Le chef d'entreprise siège comme président du CE car à l'origine ce comité a bien été conçu comme une structure interne à l'entreprise ; comme le délégué du personnel, le représentant au CE est élu sur proposition de liste syndicale au premier tour, et parmi l'ensemble du personnel s'il est nécessaire d'organiser un second tour. Dans les années 50, les CE contrôlent et gèrent les œuvres sociales et exercent également un contrôle sur les services sociaux de l'entreprise ; par contre, en matière technique et économique, ils n'ont qu'un pouvoir consultatif. Ce n'est qu'en 1966 qu'une loi détaillera les domaines sur lesquels le CE doit être consulté : la formation professionnelle, l'hygiène et la sécurité, la marche générale de l'entreprise particulièrement en ce qui concerne l'emploi ; par contre il doit être tenu informé des résultats financiers, des investissements, des salaires, un tableau indicatif doit lui être annuellement fourni. Cependant, il ne fournit que des suggestions et des observations au chef d'entreprise et, comme envers le délégué du personnel, le chef d'entreprise depuis 1966 doit fournir une réponse "motivée" de la suite qu'il a donnée à ses avis et vœux.

En 1975, Reynaud remarque que les CE ont eu beaucoup de difficultés à fonctionner, d'une part parce que les représentants des salariés n'avaient pas une formation suffisamment poussée pour pouvoir argumenter sur chacun des points de ce vaste domaine et d'autre part, parce que les employeurs ont eu du mal à accepter "*cette intrusion du législateur*", craignant que ces comités ne deviennent de "*futurs soviets*" ; mais la raison plus profonde de ce manque d'engouement semble être une erreur dans le raisonnement initial du législateur : "*était-il possible, comme le voulait la loi, de séparer institutionnellement la participation et la revendication ?"* (p. 241). En Grande-Bretagne, un comité jugé efficace sert surtout de premier recours des salariés, donc comme "*un rouage de la machine à traiter les conflits*" et moins comme un organe de collaboration ; en France, en voulant isoler la collaboration, on l'avait détruite. A la même époque, le rapport Sudreau constate qu'en 30 ans, seule la moitié des entreprises tenues d'avoir un CE en ont effectivement un. Considérant que cette "*pratique de la vie publique*" est peu adaptée de par son formalisme aux petites entreprises dans lesquelles se nouent des relations personnelles, le rapport préconise par contre de revoir les procédures sur la création et la composition d'un CE, notamment de mieux faire représenter l'encadrement dans ces comités, de prévoir une représentation du personnel dans les groupes et les holdings ; le rapport lance également l'idée de création d'une délégation économique au sein du CE.

Il semblerait que peu à peu les employeurs y aient trouvé un moyen commode de consultation du personnel, première étape d'une négociation ayant l'avantage de ne pas exiger d'accord en forme ; l'idée de négociation continue a fait son chemin. La loi d'octobre 1982 transformera la raison d'être des CE : " *assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts*" [197] ; leur fonction consultative est renforcée par un élargissement de leur domaine de compétences : de la structure des effectifs aux conditions de travail et d'emploi, à la durée du travail, mais aussi à la politique de recherche et développement de l'entreprise, à l'introduction des "nouvelles technologies", jusqu'aux opérations financières et juridiques affectant la structure du capital de l'entreprise. Cette loi augmente également les moyens d'action puisqu'elle autorise un CE à faire appel à des experts extérieurs pour des questions pointues relevant d'un expert-comptable, d'un ergonome ou d'un économiste ou bien encore d'un "expert en technologie".

La nuance entre consultation et information constitue probablement l'un des problèmes majeurs de la relation employeur/CE, l'actualité a révélé des conflits également autour du respect des délais d'information du CE, notamment à propos de licenciements ; une étude détaillée du fonctionnement des CE nous renseignerait sur leurs problèmes concrets mais le constat majeur pour notre propos est que la consultation peut être considérée comme une participation à la décision. Et là encore, Reynaud constate que finalement "*bien souvent, l'attitude des syndicats a rejoint celle des employeurs : ils ont trouvé plus commode, parce que les engageant moins directement, de faire passer beaucoup de discussions par le comité d'entreprise*" (p. 250). Du point de vue général de la représentation des salariés, l'articulation entre les réclamations du délégué du personnel et les avis qu'émet le CE n'est pas visible a priori alors que pourtant leur domaine de compétence se recouvre sur certains aspects tel le temps de travail, les questions d'hygiène et de sécurité, ou bien encore les licenciements collectifs. La question de l'articulation se pose également entre les membres du CE, le délégué du personnel et le délégué syndical.

Venons-en justement aux sections syndicales d'entreprise légalisées en 1968. Jean-Daniel Reynaud précise que la revendication des droits du syndicat dans l'entreprise date de 1945 et que la première proposition de loi en ce sens émane de la CGT en 1955, suivie en 1958 par la CFDT.

Pendant plus de 80 ans, de 1884 à 1968, le syndicalisme ouvrier a existé dans la société civile mais est resté juridiquement absent de l'entreprise. Lorsque les syndicats ont eu pour charge d'organiser le système de représentation dans l'entreprise, cette position d'extériorité est devenue d'autant plus paradoxale : ils proposaient des délégués du personnel, pouvaient les assister dans leurs démarches, désignaient également des représentants pour les CE, parfois ils signaient même un accord

[197] J-M. Peretti, 1998, Op. cit., p. 509.

d'entreprise, mais ils n'avaient pas droit de cité. En 1968, cinq syndicats représentatifs sont reconnus au niveau national, instituant les principes du pluralisme syndical et de la non obligation d'affiliation.

La représentation syndicale dans l'entreprise a pour fonction explicite la négociation, c'est-à-dire la signature d'accords ou de conventions. Nous avons déjà évoqué la réforme des conventions collectives de 1936, interdisant les conventions de métier au profit des négociations au niveau d'une branche professionnelle, mais c'est surtout la loi de décembre 1946 qui consacrera les branches nationales comme cadre obligatoire des négociations collectives pour l'ensemble des catégories professionnelles, les conventions régionales ou locales n'étant que des sortes d'avenants des conventions nationales ; la question des salaires sera toujours exclue de la compétence des partenaires et finalement, comme le souligne Guy Caire, ce sera un échec. La loi de 1950 essaiera de dépasser cet échec en allégeant le contrôle des pouvoirs publics sur les négociations, en élargissant le domaine de négociation à des clauses relatives aux salaires et en laissant les négociateurs choisir leur cadre professionnel et leur domaine territorial ; elle ajoute également la possibilité de la négociation d'entreprise mais dans un strict but d'adaptation de la convention de branche, cependant, en l'absence de convention de branche, les salaires sont le seul domaine sur lequel puissent porter des accords d'entreprise. En 1967 une ordonnance permet la signature de conventions collectives de branche dérogeant aux dispositions de la loi de 1936 sur la durée du travail ; le principe de dérogation à une disposition antérieure du droit commun est utilisé pour la première fois.

En 1971, la loi accorde aux textes conventionnels d'entreprise la même valeur juridique qu'à la convention de branche ; avec la présence de délégués syndicaux dans les entreprises, le nombre d'accords de ce genre commencera à grossir ; la loi de 1982 leur donnera également le droit de déroger à certains points réglementaires. Se posera alors un problème de rapports entre les différents niveaux de négociation possibles : l'interprofessionnel, la branche, l'entreprise. Le rapport Sudreau en 1975 n'évoque pas ces accords mais plutôt les difficultés du "dialogue social", la *"distance idéologique entre les partenaires",* la politique défensive côté patronal, les dissensions entre les organisations syndicales et l'impossible unanimité, la non-prévisibilité des réactions des salariés et la difficulté des syndicats à faire respecter les engagements pris en leur nom. Le rôle fondamental des syndicats dans l'entreprise est réaffirmé car *"ils synthétisent et expriment les aspirations des travailleurs",* ils sont un *"facteur de régulation",* il faut donc les reconnaître comme partenaires et ériger *"la négociation comme forme privilégiée des relations professionnelles".* Cette proposition se base sur l'idée que :

> *"L'action contractuelle est la voie par laquelle se manifeste la liberté de créer le droit. Caractéristique du stade de développement de notre démocratie, elle est l'instrument majeur du changement social."* (Sudreau, p. 79)

Concrètement, il s'agira d'élargir le champ de ces négociations, des salaires à l'amélioration des conditions de travail, et d'aller au-delà des conventions collectives par la signature d'accords collectifs. Suivant le même objectif, il faudra envisager une actualisation des procédures de solution

aux conflits pour renforcer l'incitation au dialogue. C'est donc la supériorité des relations contractuelles sur les relations conventionnelles ou de "droit divin" qui est à nouveau affirmée.

Les lois Auroux de 1982, avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, très largement inspirées par des propositions de la CFDT, reposeront sur deux idées force : "*les travailleurs doivent être des citoyens à part entière dans l'entreprise*", et ils doivent devenir "*les acteurs du changement*" (Caire, p. 19). Il faut donc relancer la politique contractuelle qui ne s'était pas développée conformément aux attentes du législateur de 1971 avec trois innovations essentielles : les organismes liés par un accord de branche devront se réunir une fois par an pour négocier les salaires et tous les cinq ans pour réexaminer les classifications ; le chef d'entreprise doit chaque année engager une négociation sur les salaires, le temps et l'aménagement du temps de travail avec les organisations syndicales représentatives ; ces dernières ont un droit de veto relativement à l'application d'accords dérogatoires, si elles ont obtenu plus de 50% des voix aux dernières élections du CE.

Enfin, signalons encore la loi quinquennale de décembre 1993 qui tente d'après le texte de renforcer l'autorité des délégués du personnel tout en allégeant les contraintes de l'entreprise en instaurant un principe de "*délégation unique du personnel*" : dans les entreprises de 50 à 200 personnes, les élections de membres du CE et de délégués du personnel peuvent faire l'objet d'une élection unique. Les lois de 1995 et 1996 cherchent à promouvoir la négociation sur la base de dérogations au droit commun ; quant à la procédure de "mandatement syndical" contenue dans la loi de 1998, elle cherche à favoriser la négociation dans la petite entreprise : en l'absence de délégué syndical, un salarié peut être mandaté par un syndicat national pour participer à certaines négociations. En l'absence de délégué syndical ou de mandaté, le délégué du personnel peut négocier certaines clauses de réduction du temps de travail. Plus récemment un projet de loi de "modernisation sociale" déposé à l'Assemblée nationale a pour objet d'interdire "*les licenciements de compétitivité*", face à la vague actuelle de "plans sociaux" ; le CE serait doté d'un nouveau droit : le droit d'opposition qui permettrait dans ce cas de suspendre le plan social pendant un mois afin de saisir un médiateur et faire des contre-propositions ; on peut se demander pourquoi l'appel se ferait auprès d'un médiateur et non de l'inspection du travail, de plus le financement d'un audit par l'entreprise n'est pas prévu, la souveraineté de la direction n'étant pas remise en cause dans la décision finale.

Cet aperçu nous donne une idée de la complexité de la législation en matière de relations professionnelles. Il faudrait encore examiner la création des différentes commissions et leur mode de gestion (le Comité d'Hygiène et de Sécurité en 1947, la commission formation en 1971, la commission d'amélioration des conditions de travail en 1973, la commission logement en 1976, le regroupement des questions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail dans le même comité en 1982, la

nouvelle "simplification du dispositif" en 1993 ; il faudrait également évoquer les méthodes préventives de conciliation et arbitrage. C'est là tout un continent que nous n'avons qu'effleuré, mais cette évocation suffit pour comprendre que depuis la première guerre mondiale, les pouvoirs publics ont essayé d'influer pour que des relations de droit s'instaurent entre les parties prenantes au procès de production. Nous avons également vu que ce qui peut paraître souhaitable pour les uns ne l'est pas forcément pour les autres, l'arbitrage à la fois refusé par les syndicats et le patronat en est un bon exemple ; de plus, édicter des lois ne signifie pas qu'elles seront respectées, comme en témoigne également le fait que 30 ans après la loi, les CE n'existaient que dans la moitié des entreprises tenues d'en avoir un. Entre ce qui peut paraître souhaitable et la réalité des relations entre employeurs et salariés, il y a toujours une marge.

La présentation de ces institutions représentatives serait incomplète sans une brève incursion dans la sphère des activités militaires.

En novembre 1969, une loi a instauré un "conseil supérieur de la fonction militaire" (CSFM) pour "*exprimer ses avis sur les questions de caractère général relatives à la condition et au statut des personnels militaires*". La quasi simultanéité de la création de cette structure avec celle des sections syndicales ne signifie pas qu'il y ait des similitudes, au-delà du principe de la reconnaissance d'un droit d'expression, d'où d'ailleurs le débat actuel sur le syndicalisme dans les armées. C'est le ministre de la défense qui préside le CSFM, composé d'officiers ou de sous-officiers de carrière et dans une moindre proportion de personnels en retraite, nommés par arrêté du ministre en fonction des propositions qui lui sont faites : tirage au sort parmi les volontaires dans le cas du personnel en activité ; désignation parmi les candidats proposés par les organisations nationales les plus représentatives en ce qui concerne le personnel retraité. Il est également précisé dans le texte de loi que les membres du CSFM jouissent des "*garanties indispensables à leur liberté d'expression*".

Actuellement le CSFM joue toujours un rôle consultatif, son avis peut permettre à l'autorité militaire de déroger à certaines dispositions de la loi sur le statut ; il semble que son domaine de compétence ait été précisé : responsabilité pécuniaire des militaires, sanctions professionnelles et statutaires, changements d'arme, statuts particuliers sur le recrutement et sur les conditions d'avancement, conditions de placement dans les positions statutaires. Le CSFM peut être assisté dans ses travaux ou peut être amené à traiter des questions non résolues dans les "conseils". Il existe sept conseils, un pour chaque armée (terre, marine, air, gendarmerie) et pour chaque grand service (DGA, santé, essences), qui ont également des chefs d'Etat Major ou des directeurs pour présidents.

Il existe également des conseils au niveau de chaque bataillon, présidés par le chef de corps, mais d'après l'arrêté de 1976, il semble que leur avis ne soit requis que pour des questions de

promotion, de renouvellement d'engagement ou d'accès à un emploi réservé [198]. Ces conseils d'unité sont devenus des "commissions de participation d'unité" auxquels se sont ajoutés dans chaque bataillon, un comité de gestion de la coopérative, une commission de distractions et une commission consultative d'hygiène et de prévention des accidents. Au niveau de ces commissions d'unité, la consultation porte sur "*les conditions de vie et de travail et leurs conséquences sur l'environnement social et familial*" mais exclut toute discussion sur ce qui est du "*domaine exclusif du commandement*", c'est-à-dire, sur "*les normes d'activité, de service, de protection etc*." ainsi que sur les statuts et les rémunérations, ces derniers aspects relevant du CSFM.

Les relations établies au sein de ces structures mériteraient une étude en soi, les membres des commissions participatives d'unité par exemple doivent être réunis au moins une fois par trimestre par le commandant ou si l'ensemble des représentants du personnel en fait la demande. Ces représentants ont été désignés par le commandant au regard de la liste qui lui a été proposée par chaque catégorie de personnel, liste devant comporter au moins une alternative. Ces réunions sont-elles fréquentes ? Quelles sont les questions traitées ? De quelle façon ces consultations sont -elles prises en compte ? Ainsi par exemple en juin 1999, le CSFM protestait auprès du ministre pour n'avoir pas été consulté sur l'emploi, le rôle et la place des personnels civils dans l'armée alors que les organisations syndicales de ces mêmes personnels y avaient été associées. Mais revenons à la sphère des activités civiles, aux relations entre syndicalisme, patronat et situation des salariés.

5. 1. 3. Du "donnant-donnant" au "sauve qui peut" ?

Parmi les premiers historiens des relations industrielles, Jean-Daniel Reynaud cite Sidney et Béatrice Webb qui écrivirent une histoire du syndicalisme en 1894 ainsi qu'un ouvrage intitulé "Industrial Democracy" en 1897 dans lequel l'analyse de l'action des syndicats anglais les amène à distinguer trois doctrines [199]. Leur exposé rapide nous apportera des éléments de compréhension de l'action syndicale en général.

La doctrine des avantages acquis conduit à des actions essentiellement conservatrices mais qui ne le sont pas uniquement par tradition, elles cherchent à éviter une dégradation des conditions d'emploi de groupes d'ouvriers particuliers, elles sont conformes à leur revendication majeure de "*sécurité et continuité du genre de vie*". C'est dans cette optique que jusque vers 1860, la doctrine se

[198] Il semble qu'en 1998, il y ait eu une réforme d'ensemble de ces structures participatives mais nous n'avons pas d'informations précises à ce sujet, cela a hélas très peu été abordé au cours du colloque de 1998 sur "la liberté d'expression des fonctionnaires en uniforme" dans lequel ont plutôt été discutés le droit de vote des militaires, le secret défense, l'obligation de réserve politique.
[199] J-D. Reynaud, *Les syndicats en France*, Tome 2. Textes et documents, 1975, Op. cit., pp. 11-16.

prononçait contre l'introduction du machinisme ; il s'agissait de protéger un métier aussi bien vis-à-vis d'un autre métier ou d'un autre syndicat, que vis-à-vis des extérieurs souhaitant entrer dans le métier , ou encore vis-à-vis des transformations des modes de production.

La doctrine de l'offre et de la demande qui apparaît au début du XIX^{e} siècle tranche avec la précédente en ce qu'elle ne considère plus le travail que comme une marchandise, les relations entre travail et capital sont devenues un problème économique en soi, le travail doit s'adapter aux conditions changeantes de l'économie mondiale. Les ouvriers se sont retrouvés en position de vendeurs sur un marché, "*ils ne pouvaient plus être considérés comme des citoyens ayant le droit de faire protéger légalement leurs "attentes légitimes"*." ; les critères justifiant la légitimité, la justice d'une revendication ne s'imposaient plus d'eux-mêmes, il fallait les imposer. Les actions syndicales ont eu alors pour objet central de renforcer la position stratégique des syndicats face aux employeurs : s'organiser en associations nationales, grossir le nombre des adhérents en imposant l'affiliation à "*tout ouvrier capable qui se trouvait travailler dans la profession, si discutables que pussent être les moyens par lesquels il avait acquis sa qualification*." Cette doctrine accepte finalement le postulat selon lequel l'intérêt général sera réalisé au mieux si chacun a les moyens de rechercher son propre intérêt, "*elle applique purement et simplement aux relations du capital et du travail les principes qui gouvernent les relations des entrepreneurs entre eux."*

Aucune des deux doctrines précédentes ne s'est intéressée aux conditions d'emploi, à l'hygiène et la sécurité du travail ; en ce domaine ni les "attentes légitimes" des ouvriers, ni le jeu des intérêts opposés n'ont pu fournir de guide, par contre la doctrine du salaire vital "*édifiée par la dernière génération*" y apporte des solutions : l'employeur assure ce qui est nécessaire à la santé et au "bon état" des ouvriers suivant les avis du Parlement et les conseils des experts ; il en est de même pour les horaires de travail des enfants et des femmes. Cette doctrine de l'action syndicale est basée sur le postulat selon lequel "*le bien-être de la communauté tout entière exige qu'aucune catégorie d'ouvriers ne soit réduite à des conditions qui s'opposent à son efficacité comme producteur et comme citoyen*". Les ouvriers doivent pouvoir remplir "*de manière continue et efficace leur fonction particulière dans la machinerie sociale*". Cette doctrine évite les travers des deux précédentes : elle ne pousse pas les méthodes de l'industrie à l'immobilisme, tout salarié peut choisir son emploi et en changer, tout employeur conserve sa liberté de marchander, les ouvriers ne sont pas poussés à s'entendre avec l'employeur pour fixer un "prix de connivence" au détriment du consommateur, ils ne sont pas non plus poussés à freiner leur production ; et enfin elle évite les fluctuations de salaires découlant de la situation de la branche alors qu'elles devraient découler de *"leurs besoins comme citoyens ou comme producteurs"* et de *"l'intensité de leur effort*". Autrement dit, la doctrine du salaire vital entend défendre le respect de l'hygiène et de la sécurité, lutter pour la réduction des horaires, soutenir l'effort des professionnels pour faire entrer au syndicat les manœuvres et les femmes, dénoncer l'échelle

mobile des salaires et imposer le salaire minimum de principe, favoriser l'enseignement général et l'abandon de l'apprentissage.

On retrouve éparpillés dans l'exposé de ces trois doctrines des éléments utiles à la compréhension des orientations syndicales, cependant nous serions bien en peine de vouloir définir la doctrine que les syndicats suivent globalement en France actuellement. Outre la diversité doctrinale résultant du pluralisme syndical qu'il est impossible de réduire à une doctrine majoritairement partagée, nous en sommes à nous demander si l'existence même de syndicats, en tant que contre-pouvoirs, n'est pas remise en cause dans les faits et de façon contradictoire. Examinons plus en détail les relations entre patronat et syndicats, entre syndicats et salariés et entre salariés et directions, et finalement entre salariat et conditions de vie.

Depuis les années 1960, le taux de syndicalisation n'a cessé de diminuer alors même que les syndicats entraient dans l'entreprise ; il est passé de 20 à 9 % en 1995, ce qui signifie que moins d'un salarié sur dix est syndiqué. Ce phénomène de désyndicalisation se retrouve aux Etats-Unis, au Japon et dans les pays européens ; en ce qui concerne ces derniers, seule la Suède connaît un mouvement inverse (de 75 à 91 %) tandis que c'est en France que le taux est le plus bas en 1995 (19 % en Espagne, 25 % aux Pays-Bas, 19 % en Allemagne, 33 % en Grande Bretagne et 44 % en Italie) [200]. Ces chiffres n'ont pas de signification absolue vu les différences entre les systèmes, l'affiliation étant obligatoire dans certains ; cependant, en France, le caractère représentatif de l'ensemble de la population active des organisations syndicales peut être contesté, ce qui les fragilise d'autant plus dans l'entreprise car, comme le savent bien les directeurs du personnel :

> *"le militant syndical ne dispose d'aucun pouvoir réel. Il a en revanche des droits accordés par le législateur, justement pour compenser cette absence de pouvoir (...). Son seul pouvoir dépend de sa capacité à convaincre les salariés pour "transformer des malaises individuels en revendications collectives", et ainsi être en mesure de faire pression sur la direction. N'oublions pas qu'en France, le droit de grève est un droit individuel qui s'exerce indépendamment des syndicats(...)."* [201]

Au niveau de la participation à la gestion de l'entreprise, l'équilibre entre les différents conseils d'entreprise et leur articulation aux syndicats est variable dans les différents pays et dépend en grande partie de la taille de l'entreprise, mais il faut noter la possibilité d'une certaine confusion entre les différentes modalités de cette participation, entre réclamation, consultation et négociation. Le clivage entre consultation et négociation n'est pas toujours facile à établir et le CE peut signer des accords en matière de formation professionnelle ou bien en matière de participation aux bénéfices ou

[200] J-M., Peretti, Op. cit., 510.
[201] M. Millot et J-P. Roulleau, "Connaître les logiques et modes d'action des syndicalistes", dans *Tous DRH,* Cité par J-M. Peretti, Op. cit., p. 511.

d'intéressement. De plus, les employeurs peuvent être tentés d'utiliser les accords atypiques ou dérogatoires, leur permettant de ne pas respecter les règles notamment en matière de choix de l'interlocuteur. Les techniques pour "*restaurer un pouvoir discrétionnaire*" ne manquent pas : supprimer l'automaticité de certaines règles, comme par exemple, ne plus exiger de certificat de maladie en cas d'absence et permettre des absences exceptionnelles ; décentraliser les décisions personnalisées, laisser à l'encadrement direct la décision concernant la distribution des augmentations ; conserver la norme mais détruire son caractère impératif en la dissimulant en supprimant par exemple l'affichage des normes de rendement afin de pouvoir les augmenter plus discrètement ; ou enfin déréglementer par le forfait : un forfait d'absence du poste dépassé par le suivi d'une formation pourra conduire au refus d'une absence ponctuelle [202].

Comme le montre Danièle Linhart, les syndicats depuis toujours extérieurs aux lieux de travail n'étaient pas préparés à affronter les directions sur le terrain de l'organisation du travail [203]. Depuis la deuxième guerre mondiale, les syndicats avaient fait porter leurs revendications sur le contrat de travail, principalement sur le salaire et les classifications, susceptibles de faire l'unanimité des travailleurs ; s'immiscer dans des questions de redéfinition de l'organisation du travail comportait le risque de dresser des catégories de travailleurs les unes contre les autres. Mais de plus, dans ce domaine depuis toujours réservé à l'initiative patronale, revendiquer sur des questions liées au procès de travail en lui-même percute de front d'autres canaux d'expression des salariés, Pierre-Eric Tixier montre aussi que le "management participatif" remet en question le syndicalisme notamment en ce qu'une partie des revendications liées à l'activité de travail et dont auraient pu s'emparer le délégué du personnel ou le délégué syndical sont maintenant traitées dans divers groupes de travail, groupes qui exercent eux-mêmes "*une pression normative sur les individus*" [204]. Nous reviendrons plus en détail sur ces aspects ultérieurement.

Le temps semble loin où des dirigeants syndicaux parlaient de la grève comme d'une "gymnastique révolutionnaire", expression de Victor Griffuelhes que Dubreuil rappelle encore en 1934 tant elle l'avait marqué, négativement bien sûr ; l'ouvrier ne doit plus se transformer en guerrier pour préparer la bataille ultime tel que le préconisait Georges Sorel. Les pratiques de grèves ont connu un large déclin et au printemps 1997, un sondage révélait que dans l'opinion de 85 % des français, la négociation est plus efficace que la grève "*pour obtenir satisfaction auprès de l'employeur*" [205].

[202] C. Morel, *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse : Octarès Editions, 1994, pp. 185-188.
[203] D. Linhart, *Le torticolis de l'autruche*, Editions du Seuil, 1991, pp. 29-30.
[204] P-E. Tixier, "Management participatif et syndicalisme", *Sociologie du travail*, n° 3, 1986, pp. 353-372.
[205] G. Groux, 1998, Op. cit., p. 83.

On assiste ainsi au développement de ce que les spécialistes appellent la négociation "à froid". Le phénomène tendanciel de baisse du nombre de conventions collectives signées, avec en parallèle l'augmentation du nombre d'accords d'entreprise, marque un mouvement de spécification de la norme. Elle est négociée et utilisée pour redéfinir des statuts, les individus travaillant sur un même lieu n'appartenant pas tous à la même entreprise ; pour la gestion de la durée de travail, notamment avec l'annualisation du temps de travail et les horaires flexibles ou "modulés" ; et enfin pour l'individualisation de conventions, principalement pour les questions de salaires, de promotion et de mobilité professionnelle. A ceci, il faut encore ajouter le fait que, comme le signale Guy Groux, l'entreprise et l'Etat-nation ne sont plus les seuls lieux pertinents des prises de décision en matière économique ; les compromis et les négociations sont sujets à des contraintes exogènes provenant des marchés nationaux ou internationaux.

Quant au niveau des contenus négociés, comme nous l'avons déjà dit, après la seconde guerre mondiale et jusqu'aux années 1970, les syndicats ouvriers focalisant les luttes sur le contrat de travail (classification, salaires, durée, nature et sécurité de l'emploi) tandis que le patronat se réservait le droit d'organiser le travail et de choisir les méthodes, on pourrait parler de "*conflictualité fonctionnelle*" pour reprendre l'expression utilisée par Danièle Linhart.

Un glissement a commencé à se produire dans les années 70 que le rapport Sudreau signale :

> *"Désormais le débat porte non plus seulement sur la répartition des fruits de l'entreprise, mais sur les relations du travail qu'elle institue à la base, sur les contraintes qu'engendre son organisation et sur l'exercice et la dévolution du pouvoir de direction."* (pp. 34-35)

Dit de façon moins élégante, le constat est confirmé au début des années 1990 :

> *"On ne partage plus seulement un gâteau, on cherche conjointement à en augmenter la taille par exemple avec une meilleure organisation du travail ou utilisation des installations."* (Amadieu et Rojot, 1996, p. 151)

Les statistiques sur les thèmes de négociation en 1997 montrent l'influence des accords d'entreprise : le temps de travail a fait l'objet de plus de négociations (51,4 %) que les questions de salaire ou de prime (41,6 %) ; quant aux négociations relatives à l'emploi (18,4 %), elles auraient tendance à augmenter ; les conditions de travail (2 %) et le droit d'expression (1,2 %) sont les thèmes les moins traités (Peretti, 1998, p. 523).

Mais à ce sujet, il faut pointer à notre avis un fait significatif : de façon contradictoire avec leur raison d'être de défense des intérêts salariaux, les syndicats se trouvent de plus en plus en position de négocier des plans sociaux de licenciements ; il vaut mieux effectivement qu'un salarié licencié parte avec la plus grosse indemnité compensatoire possible mais n'aurait-il pas mieux valu qu'il ne soit point licencié, surtout si peu qualifié et d'un certain âge, il sera difficile pour lui de se faire réembaucher. On voit que la définition des "intérêts" est étroitement bornée par les possibles de la

situation, qu'elle ne signifie rien dans l'absolu. On avait remarqué que pendant les périodes de tensions politiques internationales, la CGT, organisation réputée pour compter parmi les plus contestataires et virulentes, a tenté de montrer que lorsque les ouvriers étaient volontaires pour augmenter la productivité, elle augmentait ; cette preuve devait servir à mieux négocier ce "volontariat", à donner du poids dans les tractations. D'une certaine manière, les fermetures d'entreprises poussent les organisations syndicales là aussi à coopérer avec les directions pour développer la productivité, mais cette fois-ci, ce n'est plus pour contribuer à un effort de guerre mais pour tenter de préserver l'emploi des salariés. Ainsi lorsqu'en 1982, l'établissement de Saint-Fons de Rhône Poulenc a été menacé de fermeture :

> *"(cela) a conduit spontanément à une réflexion et à une mobilisation de tout le personnel, de l'ensemble des syndicats et de la direction de l'usine, pour proposer des solutions de productivité redonnant une viabilité au site. C'est à la base que sont apparues les demandes de formation, de réduction d'effectifs, de redéfinition des postes, d'aménagement du temps de travail ... qui ont permis au total d'abaisser les coûts fixes et, effectivement, de sauvegarder le site."* (Riboud, p. 50)

D'une manière très générale, la notion de compromis n'a cessé de prendre de l'importance :

> *"La pure négociation redistributive fondée sur une logique de rapports de force et sur des revendications traditionnelles qui impliquent un coût pour l'entreprise, perd de son importance. Elle laisse la place, plus souvent, à la négociation intégrative basée sur une logique de concessions réciproques et la recherche d'intérêts communs ou de "gains mutuels". "* (Groux, p. 83)

C'est ce que Guy Caire repère comme "négociation donnant-donnant" qu'il se refuse à interpréter, soit comme "mûrissement du système en direction de véritables relations contractuelles", soit comme "déstabilisation des rapports sociaux, conséquence d'une modification du rapport de force" (Caire, p. 19). Il est peut-être effectivement délicat de trancher, les chiffres qui précèdent sur le taux de syndicalisation conforteraient plutôt le constat d'une modification du rapport de force ; par ailleurs l'énoncé des stratégies de déréglementation laisse entrevoir qu'entre les mesures ou dispositifs légaux et ce qu'il se produit, la réalité peut être très différente ; et enfin, cette relation "donnant-donnant" mériterait un examen plus fin de ce que chacun donne et reçoit, et cela est pratiquement impossible à évaluer compte tenu de la nécessaire subjectivité d'une transaction.

On peut cependant constater de façon sûre que les salaires, en valeur réelle, ont été soumis à des baisses continues depuis le début des années 1980 et que "*la progression des niveaux de vie de génération à génération, qui avait tant caractérisé les trente glorieuses, est à présent mise en cause*." (Groux, p. 87). Non seulement la perte de pouvoir d'achat a progressé en 20 ans mais de plus, on

assiste à un phénomène général d'intensification du travail, comme le montrent les enquêtes statistiques relativement récentes du ministère du travail [206].

Divers constats ont été faits : les pénibilités physiques et les risques du travail persistent ; l'automatisation et l'informatisation ont entraîné des "*niveaux plus élevés d'astreintes psychologiques*" ; de manière générale, il faut noter une dégradation des conditions de travail et le redéploiement de la main-d'œuvre des grandes vers les moyennes et petites entreprises n'y est pas étranger.

Le phénomène d'augmentation des contraintes sur les rythmes de travail a été plus tardif en France mais avec un développement plus rapide, développement rendu possible, selon Gollac et Volkoff, par la persistance d'un chômage élevé, l'accroissement de la concurrence entre salariés et leur démobilisation politique et syndicale. Les effectifs sont allégés tandis que les cadences s'accroissent, l'organisation du travail répercute les variations quantitatives et qualitatives jusqu'à la base de la hiérarchie ; et parallèlement, les contraintes liées à une "organisation bureaucratique" progressent dans de nouveaux secteurs d'activité. Cette intensification du travail est donc tout autant quantitative que qualitative, la délégation aux salariés d'arbitrages effectués auparavant par la hiérarchie est source de nouvelles tensions. Ce cumul de contraintes ne provient pas uniquement de la répercussion directe des contraintes marchandes aux niveaux où le travail s'exécute, il dérive également "*du travail de formalisation*" en cours et de l'instauration de diverses normes "ISO". Au compte de ce que certains appellent des "facteurs de stress", il faut également ajouter les transformations des techniques de mesure du travail et surtout "*la technologie managériale de l'entretien d'évaluation*". Trois cadres sur quatre pratiquent la négociation dans le cadre de leur activité quotidienne alors que seulement un ouvrier sur sept, la négociation d'une situation dans l'entreprise n'est donc pas chose "naturelle" pour tous les salariés.

Cette intensification du travail repose avec acuité la question des éléments pris en compte dans les calculs de la productivité d'un travail. Pour qu'un travail soit estimé plus productif, il faudrait qu'avec la même quantité de travail on obtienne une quantité supérieure de produits, et c'est justement l'évaluation de cette "quantité" de travail qui pose un problème théorique : conditions de travail ou "charge de travail" restent exclues de cette évaluation ; mais il faut noter aussi noter, par ailleurs, qu'une définition précise du concept de "charge de travail" comporte déjà des difficultés en soi [207]. Ce travail sur le concept de productivité est central car productivité et compétitivité sont devenues les maîtres mots de l'argumentaire en faveur d'une nouvelle "gestion des ressources humaines" et il est fondamental de pouvoir estimer qu'entre 1980 et 1990, "*le taux de croissance de la productivité "pure" a été quasiment nul, alors que celui de l'intensité du travail a été de 23-24 % pour l'ensemble de*

[206] M. Gollac et S. Volkoff, "Citius, altius, fortius. L'intensification du travail", *Actes de la recherche en sciences sociales,* n° 114, septembre, 1996, pp. 54-67.
[207] A. Fernex, "Intensité du travail, définition, mesure, évolution. Premiers repérages", *Syndicalisme et Société*, n° 1, 1996, pp. 159-196.

l'économie française" [208]. Les projets récents de recul légal de l'âge de la retraite n'en deviennent que plus inquiétants pour certains.

Partant de ces constats, il semble bien que le rapport de force entre employeurs et salariés se soit durci au détriment de ces derniers, mais aussi que la concurrence entre salariés se soit aiguisée ; toutes choses par ailleurs antinomiques à "l'épanouissement dans le travail" qu'est supposée apporter la participation des salariés à la gestion du travail. Assisterait-on à de nouveaux développements de la doctrine de l'offre et de la demande ? L'idée d'une doctrine du "donnant-donnant" semble difficilement soutenable ; si les salariés cadres dirigeants et actionnaires exercent un certain contrôle sur leurs choix de vie, que dire de ceux qui ne reçoivent que le salaire minimum, voire moins, et de ceux dont "l'employabilité" semble durablement compromise ? [209]

L'instauration de relations régulières entre partie prenantes aux unités de production n'a donc pas été un processus linéaire, comme nous l'avons montré dans cette histoire brossée à grands traits qui se poursuit toujours. Mais finalement, le régime de la négociation peut-il véritablement se substituer à celui du combat comme le souhaitait Hyacinthe Dubreuil ? Les intérêts peuvent-ils être véritablement "communs" ?

De même que dans l'idée, les systèmes de rémunération peuvent être des moyens de dépasser la condition salariale en rendant les travailleurs propriétaires soit du produit de leur travail, soit d'une partie de l'entreprise à laquelle ils œuvrent, les systèmes de représentation des travailleurs doivent leur permettre d'accéder à la citoyenneté par les espaces d'expression et les possibilités de participation qu'ils ouvrent. La "crise" du mouvement syndical signifie-t-elle un certain déclin de cette citoyenneté ? Et que dire avant tout de ces idées de citoyenneté et de démocratie dans l'entreprise ? Il nous faut entrer plus en détail dans les débats sur la participation à la gestion.

5. 2. Le salarié, citoyen d'une démocratie industrielle

La sociologie de l'entreprise des années 1980 a largement diffusé l'idée que l'entreprise avait un rôle à jouer dans la société, que l'entreprise se devait d'être "citoyenne" ; de là à dire que les salariés doivent être considérés comme des citoyens à part entière sur les lieux de travail, le pas est vite franchi. Mais n'est-ce pas là qu'un vœux pieu ? Vœux beaucoup plus ancien que formulait déjà Roger Lacombe en 1948 :

[208] R. di Ruzza et P. Duharcourt, 1992, cités par A. Fernex, p. 167.
[209] "*Par employabilité, on entend la probabilité qu'a un individu de trouver du travail, compte tenu de ses caractéristiques socio-éducatives et des politiques de gestion des entreprises*", A. d'Iribarne, Op. cit., 1989, p. 259.

> *"L'extension du principe démocratique à la vie économique a pour conséquence que l'ensemble des citoyens, par l'intermédiaire de représentants, régit la vie économique comme la vie politique du pays. Mais, si ce contrôle indirect et global peut suffire dans le domaine politique où il s'agit de poser des règles générales, il n'en est plus de même dans le domaine économique : c'est dans l'organisation de son travail quotidien que l'homme voudrait éprouver un sentiment de liberté. (...) il faudrait que le travailleur puisse exercer un contrôle direct sur l'organisation intérieure de l'entreprise, sur la manière dont est dirigé l'ensemble des travaux où s'insère sa tâche individuelle."* (Lacombe, Op. cit., p. 105)

C'est le débat central qui animait déjà le mouvement socialiste dans les années 1900, ravivé dans les années 1960 par les expériences yougoslaves d'autogestion. Cette participation à la direction des travaux, n'est-ce pas là aussi l'objectif affiché du "management participatif" à partir des années 1970 ?

5. 2. 1. Réforme ou révolution ?

L'opposition entre différentes conceptions de la démocratie n'est pas qu'une question d'école car elle engage les modalités d'action concrète, aussi bien des partis politiques que du mouvement ouvrier. Examinons plus précisément les débats entre les diverses tendances du mouvement socialiste dans cette période charnière entre le XIX^{e} et le XX^{e} siècle, à partir des controverses dans la CGT. Suivons en cela Pierre Cours-Saliès et René Mouriaux [210], ainsi que Gaëtan Pirou.

On distingue classiquement trois courants dans le mouvement socialiste de l'époque, fondateur de la Confédération générale du travail : réformistes, guesdistes sociaux-démocrates et syndicalistes révolutionnaires.

De la Commune jusqu'en 1876, l'état de siège subsista, une loi avait même interdit toute propagande en vue de changer l'organisation de la société, les syndicalistes révolutionnaires étaient en grande majorité en exil. L'organisation ouvrière avait pris la forme de groupements syndicaux et coopératifs modérés ; un premier congrès ouvrier eut lieu en 1876, donnant l'image d'une classe ouvrière assagie.

Les syndicats désignés comme réformistes étaient d'inspiration "positiviste", dans la continuité d'Auguste Comte, souhaitant développer les institutions sociales et les contrats collectifs qui éviteraient "l'anomie de la société industrielle" comme aurait dit Emile Durkheim dans un autre registre. Les patrons "modernes" de la deuxième moitié du XIX^{e} siècle se retrouveront dans le projet

[210] P. Cours-Saliès et R. Mouriaux, "Le syndicalisme révolutionnaire, l'utopie et la fiction", Présentation du roman de E. Pouget et E. Pataud, *Comment nous ferons la révolution*, (1909), Paris : Editions Syllepse, 1995, pp. XIX-XXIX.

de "paix sociale" de Waldeck-Rousseau qui passe par la légalisation des syndicats et dont l'objectif est assez clair :

> *"Eviter que l'organisme représentatif des salariés s'identifie avec l'organe de ses luttes, et pour cela, puisque les grèves existent, reconnaître un droit de représentation afin que les plus modérés, "bons pères de famille", soient élus à la place des plus révoltés, "les sublimes". "* (Cours-Saliès, mouriaux, 1995, XX)

De façon générale, les réformistes, dont feront partie plus tard Aristide Briand ou Albert Thomas, sont favorables à une participation syndicale à la gestion, à une collaboration entre travail et capital qui éviterait de *"se confiner dans la seule défense des intérêts corporatifs"*. Ils prônent une "gestion démocratique". En 1909, Briand proposait une *"démocratie sociale"* se matérialisant notamment par *"la plus formidable collaboration de classes"* au niveau du travail : " *la participation de la classe ouvrière à la gestion de toutes les entreprises étatiques de réformes sociales et à l'administration de la gestion capitaliste*" (cité par Lévy, p. 48).

En 1879, un Parti ouvrier français avait été créé par Jules Guesde et Paul Lafargue. A la base trois constats sur les contradictions de la société structurent leur doctrine : avec les techniques de production, les formes de travail deviennent plus collectives alors que la propriété demeure individuelle ; beaucoup d'artisans indépendants se sont trouvés dans l'obligation de s'embaucher, toute une classe moyenne disparaît, mais ils ne pourront s'habituer à "la servitude du salarié" ; et enfin, la répartition des richesses est telle que les crises de surproduction sont inévitables par manque de consommateurs, la puissance d'achat des propriétaires étant vite saturée alors que celle des ouvriers est très limitée. Pour changer cet état de fait, il faut en tout premier lieu procéder à "*l'expropriation politique de la classe capitaliste*" puisque c'est elle qui fait les lois, notamment économiques ; les moyens préconisés sont avant tout politiques mais parallèlement, il faut commencer à préparer la classe ouvrière aux responsabilités qu'elle devra prendre sur le plan économique lorsque les moyens de production auront été collectivisés. Parmi les moyens d'action politique figure le suffrage universel "*transformé ainsi d'instrument de duperie qu'il a été jusqu'ici, en instrument d'émancipation*" et l'action parlementaire, même si Guesde ne pense pas que la révolution viendra "*pacifiquement à coups de scrutin*" (Pirou, p. 9). Partis politiques et syndicats sont donc étroitement liés.

En réaction contre le guesdisme, de nouvelles formes de pensée et d'action socialistes apparaissent entre 1881 et 1898, le socialisme réformateur se développe tandis que le syndicalisme révolutionnaire refait surface et finalement donnera son empreinte au mouvement ouvrier de 1895 jusqu'à la première guerre mondiale. En 1892, l'idée de grève générale, repoussée par le guesdisme, triomphera au congrès ouvrier de Marseille ; en 1895, la CGT sera créée, marquant dès le départ la priorité de l'action économique sur l'action politique dans la conquête du pouvoir.

En fait les courants de pensée composant le socialisme de l'époque sont multiples, Pirou utilise même le terme de "sectes". Concernant le syndicalisme révolutionnaire, Cours-Saliès et Mouriaux mettent également en garde : il s'agit plus d'un ensemble de pratiques syndicales et ouvrières que d'une doctrine a priori. Ceci dit, si l'on s'arrête à la dualité classique entre réformistes et syndicalistes révolutionnaires, les seconds sont partisans d'une séparation entre parti politique et syndicats afin que ces derniers puissent avoir une action indépendante de tout pouvoir politique. Opposés à l'action indirecte du socialisme parlementaire, ils prônent l'action directe, c'est-à-dire l'action sur les lieux de travail, influant directement sur l'économie, à travers la grève, le boycottage ou le sabotage :

> *"L'action directe (...) veut dire action des ouvriers eux-mêmes, c'est-à-dire action directement exercée par les intéressés. C'est le travailleur qui accomplit lui-même son effort ; il l'exerce personnellement sur les puissances qui le dominent pour obtenir d'elles les avantages réclamés. Par l'action directe, l'ouvrier crée lui-même sa lutte, c'est lui qui la conduit, décidé à ne pas s'en rapporter à d'autres qu'à lui-même du soin de se libérer."* (V. Griffuelhes, 1904, cité par Lévy, p. 49, note 4) [211]

Partant de là, le syndicalisme peut relayer ces actions, favoriser le mouvement d'auto-organisation des ouvriers, notamment en proposant un accès aux connaissances : pour combattre, il faut être capable d'évaluer la situation financière d'une usine ; c'est d'ailleurs cette position qui différenciera fortement syndicalistes révolutionnaires et anarchistes *"hostiles à l'étude des statistiques patronales"*. Les Bourses du travail, créées à partir de 1887 deviendront des "universités de l'ouvrier" car il doit apprendre *"la science de son malheur"* selon l'expression de Fernand Pelloutier pour qui :

> *"La seule émancipation de la classe ouvrière ne peut donc être, selon lui, qu'une auto-émancipation, et, à plus forte raison, l'éducation de la classe ouvrière ne peut-elle être qu'une auto-éducation. Pelloutier se situe, en effet, à l'intérieur d'une tradition avérée du mouvement ouvrier français (Fourier, Proudhon) : celle qui a vu dans l'enseignement mutuel un moyen privilégié d'émancipation ouvrière."* (Lévy, p. 28)

Mais le syndicat ne doit pas s'implanter dans les entreprises, il ne doit pas participer à la gestion patronale ; il doit rester extérieur pour tenter d'imposer des orientations économiques d'ensemble, quant à ce qui se passe sur les lieux de travail, il faut favoriser le principe d'auto-organisation à la base. C'est pourquoi en 1910 les syndicalistes révolutionnaires afficheront une position résolument hostile aux projets de participation aux bénéfices *"qui ont pour but essentiel de mettre fin aux grèves"* ; ils redoutent que cela développe un *"esprit de compromission"* chez certains ouvriers.

Cependant parallèlement à l'idée de grève générale et d'usage de la force, ils n'excluent pas les améliorations partielles, les combats graduels pour améliorer les conditions de travail quotidiennes qui permettent aux travailleurs d'élaborer leurs "capacités collectives". Le syndicat est donc par excellence le groupement de référence, le cadre de l'action collective, "*le prolongement constamment modifiable*

[211] C. Lévy, "L'enjeu gestionnaire aux origines du syndicalisme", dans Lojkine J. (Ed.), *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition,* Paris : Les édition de l'atelier, 1996, pp. 25-52.

des individualités qui le composent" et au sein duquel ne se produit "aucune délégation d'autorité" à l'inverse de ce qui se produit dans la "démocratie formelle". Autrement dit, la véritable démocratie est une démocratie directe et non une démocratie représentative ; l'association doit remplacer le salariat.

Gaëtan Pirou montre comment Jaurès a contribué à la réconciliation des diverses tendances par une synthèse des idées socialistes qui aboutira 1905 à la création du Parti socialiste unifié, comment il tente de réconcilier les principales oppositions théoriques internes au socialisme, entre idéalisme et matérialisme historique, entre collectivisme et individualisme, entre réforme et révolution, entre internationalisme et défense nationale. Pour ce qui nous intéresse plus particulièrement :

> *"Jaurès insiste avec force sur ce que la démocratie n'est réalisée que fragmentairement lorsque l'ouvrier, souverain dans l'ordre politique, reste en servage dans l'ordre économique. Et comme il ne saurait être question, dans la vie économique moderne dominée par le machinisme et la grande industrie, de redonner à chaque travailleur son autonomie, en morcellant, pour lui en attribuer une part, la propriété des moyens de production, ce n'est qu'en socialisant cette propriété, en la faisant passer des capitalistes à la nation, que l'on achèvera la démocratie. En même temps, on donnera à tous les individus les moyens de développer la force autonome de raison qui est en eux et qui demeure mutilée et entravée tant que des hommes sont à la merci d'autres hommes qui se servent d'eux comme de machines ou d'outils."* (Pirou, p. 55)

L'intention de Jaurès était clairement de faire une "*synthèse de l'individualisme proudhonien et du communisme marxiste*", passant par un "collectivisme décentralisateur". L'Etat étant propriétaire des moyens de production dans l'intérêt général en déléguerait l'usage aux organisations professionnelles ; des dispositions spéciales seraient prises "*pour inciter les individus à perfectionner l'outillage, à inventer des procédés nouveaux de fabrication, à intensifier le rendement."* (p. 57). Jaurès semble profondément convaincu que le socialisme se réalisera silencieusement par les réformes ; une partie de la bourgeoisie "assez cultivée et généreuse" est prête à accepter des transformations graduelles, il existe ainsi de nombreuses "forces intermédiaires" dans l'Etat moderne qui est déjà "*un composé d'oligarchie capitaliste et de démocratie ouvrière*", la classe ouvrière grandit en nombre, en organisation et en conscience, la pression du prolétariat s'accroît. Cependant il n'exclut pas la possibilité d'une révolution, la démocratie économique est une conséquence logique de la démocratie politique mais cette dernière ne peut suffire en soi ; les réformes sociales sont engagées mais le mécanisme du suffrage universel n'est pas exempt de possibles "déformations". Mais s'il reconnaît cette éventualité, il n'en reste pas moins convaincu que le travail ne pourra être libre et lieu d'exercice de la citoyenneté qu'à certaines conditions :

> *"il faut que tous les travailleurs soient appelés pour leur part à diriger, il faut qu'ils participent au gouvernement économique de l'atelier, comme ils participent par le suffrage universel au gouvernement politique de la cité."* (cité par Lévy, p. 39)

Le différend qui l'opposa à Lagardelle, théoricien du syndicalisme révolutionnaire, en 1908 lors du congrès du Parti socialiste unifié, est révélateur à cet égard. Lagardelle prônait "*une organisation libre du travail par les travailleurs*", mais coupée de "l*a gestion administrative de l'entreprise elle-même*", Jaurès répondit que ce ne serait qu'une "illusion d'autonomie" :

> *"Alors, il y aura bien dans la distribution des tâches, dans la discipline secondaire, dans le détail de l'aménagement un semblant d'autonomie ouvrière, mais comme les conditions générales de travail et de production (...) seront dictées ou par l'Etat ou le patronat, les ouvriers ne seront pas affranchis de la discipline étatique ou de la discipline patronale (...). J'aime mieux une participation directe, avouée, publique de la classe ouvrière à la gestion même des services publics."* (p. 40)

On commence donc à comprendre en quoi l'action sur l'économie, sur les lieux de travail, sur les conditions de travail est liée à une certaine idée de transformation de la société dans son ensemble, à une certaine idée de la démocratie et de l'émancipation des travailleurs. Comment faire pour que cette émancipation soit l'œuvre des travailleurs eux-mêmes avant d'être celle de politiciens ? L'aspect utopique est très présent dans le syndicalisme révolutionnaire même si de nombreuses illusions sont perdues. Le travail reste "le grand intégrateur", la condition de la liberté ; le bonheur ne peut résulter que d'un épanouissement des capacités dans et hors du travail, travail libéré de sa forme valeur, c'est-à-dire de l'obligation de vente de la force de travail, et libéré des servitudes découlant de volontés humaines, donnant la certitude d'une existence assurée. Au-delà de cet horizon, cela pose une question très concrète, celle de "*la place et le rôle de l'action syndicale non pour "gérer" mais pour rendre contrôlables et démocratiques toutes les instances de décision et de pouvoir*" (Cours-Saliès, Mouriaux, p. XXXVI).

Ainsi, dès le départ, le syndicalisme sera confronté à ces tiraillements qui ne sont pas mineurs entre une *"conception intégratrice de la "participation" à la gestion de l'entreprise"* et ce que les syndicalistes révolutionnaires entendent par *"intervention syndicale autonome et alternative, contrôle ouvrier direct"* (Lévy, p. 49).

Ces mêmes débats au sein du mouvement ouvrier reprendront après la première guerre mondiale, alors qu'une certaine habitude de collaboration se rôdait, notamment par le moyen du conseil économique du travail, faisant perdurer le principe de travail en commissions adopté pendant la guerre. A la CGT, les uns prônaient le développement de la représentation des salariés face aux pouvoirs publics, les autres souhaitant hâter le changement par des alliances internationales ; ces oppositions conduiront à la scission de la CGT en 1922 : la tendance majoritaire réformiste restera au sein de la CGT tandis que communistes et syndicalistes révolutionnaires se retrouveront dans la CGT-U ; quant à la CFTC créée en 1919, elle proposait une collaboration pacifique entre capital et travail par le biais notamment de travail en commissions mixtes. Entre-temps le patronat s'était organisé avec

la création du CGPF en 1919, en réponse à la demande gouvernementale de pouvoir engager des discussions avec un interlocuteur unique ; il deviendra le CNPF à la fin de la seconde guerre mondiale.

La question qui se pose finalement est celle de la façon dont politiquement un syndicat doit "prendre part" à la production économique de la société et de l'entreprise : faut-il en tant que non propriétaire des moyens de production participer et intervenir dans la gestion capitaliste des biens et moyens ou faut-il seulement contrôler cette gestion effectuée par d'autres pour qu'elle ne soit pas contradictoire avec les intérêts de ceux qui apportent leur force de travail ? Faut-il accepter de négocier au risque d'aliéner une partie des possibilités d'action ?

5. 2. 2. Cogestion et autogestion

Dans les années 1970, même si la question de l'acceptation du principe de négociation ne se posait plus vraiment puisque les sections syndicales d'entreprise avaient été créées pour cela, les débats au sein de la CFDT sur ce qu'on a appelé alors l'autogestion ont ravivé certaines questions.

Dans l'idéal, nous avons vu que "le peuple assemblé et délibérant" était considéré comme la forme achevée de démocratie, c'est-à-dire une démocratie directe, de décision. Mais dans l'histoire, les exemples de fonctionnement par assemblées instituées en lieux de pouvoir sont rares et correspondent le plus souvent à des périodes de crise de la démocratie indirecte ou démocratie de destination. C'est ce qui fait dire à Pierre Rosanvallon :

> *"La démocratie directe n'est pas un mode de gouvernement, une véritable forme de pouvoir, une pratique de gestion : naissant dans des situations historiques et sociales particulières, elle ne dure pas. La démocratie directe, ce n'est même pas véritablement une forme d'organisation, c'est d'abord la manifestation d'une aspiration profonde à bouleverser l'ordre des rapports sociaux et l'ordre des pouvoirs. La démocratie directe manifeste une exigence plus qu'elle n'exprime une structure de pouvoir."* [212]

Cependant, si dans un grand groupe, la démocratie directe reste un moment exceptionnel, l'unité du vécu dans un petit groupe peut permettre de le constituer en lieu de pouvoir durable, qu'il s'agisse d'un atelier ou d'un immeuble. On pourra dans ce cas parler de *"micro-démocratie",* mais la question essentielle demeure qui permettrait d'envisager une véritable *"démocratie de décision"* au niveau de la société : comment coordonner ces "micro-démocraties", leur seule juxtaposition ne suffisant pas, ni bien sûr leur organisation pyramidale qui correspondrait à une démocratie indirecte ou linéaire et qui conduirait à terme à la sclérose :

[212] P. Rosanvallon, *L'âge de l'autogestion*, Editions du Seuil, collection Points, Politique, 1976, p. 65.

> *"La démocratie linéaire repose sur la structure pyramidale de petites unités démocratiques et fonctionne par délégation de pouvoir et de représentation. Or nous avons vu que c'est justement de la cascade des délégations que naît l'entropie démocratique : un peu du pouvoir représenté se perd à chaque échelon. La démocratie linéaire se fonde sur la fiction d'un univers mécanique sans frictions et sans développements."* (Rosanvallon, 1976, p. 77)

L'idée d'une organisation sociale autogérée vient au secours de l'idée de démocratie. Pour Rosanvallon, l'autogestion est une idée prometteuse en ce qu'elle est nouvelle, même si "*elle a récupéré la tradition*", son objectif est de permettre "*un exercice collectif de la décision, possibilité d'intervention directe de chacun dans les problèmes qui le concernent*" (p. 51) ; il nous précise que le terme lui-même a été inventé au début des années 60 pour qualifier le système de gestion des entreprises en Yougoslavie [213]. Il présente l'autogestion comme suit :

> *"L'autogestion est une idée politique nouvelle comme le furent en leur temps le socialisme et la démocratie : elle est à la fois récupération de la tradition en s'affirmant comme socialisme démocratique et innovation en se proposant d'approfondir pratiquement le concept de démocratie en fonction des exigences technologiques, culturelles et politiques d'aujourd'hui. (...) Un réalisme démocratique. (...) Son problème est celui des conditions de la démocratie. (...) Elle permet de dépasser le clivage réforme ou révolution en définissant une problématique politique de l'expérimentation sociale. "* (pp. 15-17)

Pour beaucoup d'autres analystes, elle a des antécédents, tout d'abord dans "la république des conseils" telle que la concevaient les fondateurs du socialisme scientifique :

> *"En régime socialiste, bien des aspects de la démocratie "primitive" revivront nécessairement car pour la première fois dans l'histoire des sociétés civilisées, la masse de la population se haussera à une participation indépendante, non seulement aux votes et aux élections, mais à l'administration journalière. En régime socialiste, tous gouverneront à tour de rôle et s'habitueront vite à ce que personne ne gouverne."* [214]

La république des conseils est donc une société administrée par différents conseils issus des collectivités territoriales, culturelles et de production et qui prend soin "*de prévenir l'accaparement du pouvoir par un corps de gestionnaires professionnels*". Jean Dru précise encore que la Yougoslavie a devancé la RDA et la Chine dans la volonté de promouvoir "*l'autogouvernement des travailleurs groupés en "collectifs" dans tous les domaines de la vie sociale*". A terme c'est la fin de la séparation entre producteur, consommateur et citoyen qui est visée.

---

[213] P. Rosanvallon précise qu'en anglais par exemple, au moins quatre termes ont un sens proche de celui d'autogestion mais qu'aucun ne le traduit vraiment, il s'agit de "industrial démocracy", "self-government", "self-management", "labour-management" (p. 16, note)

[214] Lénine cité par J. Dru, "L'Etat, le plan et la république des conseils", dans *Sociologie et révolution*, Editions Anthropos, UGE – 10/18, 1970, p. 40.

Pour Albert Meister qui a étudié sur place "la nouvelle voie" du socialisme yougoslave, certains traits rappellent "les conseils ouvriers avec les institutions ouvrières de la Commune de Paris et les conseils ouvriers allemands apparus à la fin de la première guerre mondiale." [215] Du point de vue législatif, la complexité juridique des diverses structures institutionnelles mises en place semble écrasante même si "elles sont pourtant destinées à favoriser au maximum une participation populaire et une démocratie directe." Dans son ouvrage Meister examine quatre types d'autogestion, quatre domaines dans lesquels elle a été développée : dans la vie des communes, dans le travail ouvrier, dans les coopératives rurales et dans la vie sociale et culturelle ; voyons ce qu'il dit à propos des "structures de la gestion ouvrière".

Après la seconde guerre mondiale, les dirigeants yougoslaves ont nationalisé la plupart des secteurs d'activité, seuls les petits paysans, les artisans et *"les maisons privées des habitants"* restent "libres". En 1950, une première loi est promulguée sur les conseils ouvriers qui auront pour attribution de vérifier les comptes et bilans de l'entreprise, de prendre des décisions relatives à la gestion de l'entreprise et à la réalisation du plan économique, d'élire un comité de gestion et d'approuver ses rapports d'activité, d'adopter le règlement de l'entreprise et de procéder à la répartition des fonds d'accumulation laissés à la disposition de l'entreprise, donc au collectif de travail (p. 49). Il s'agit donc d'une forme de coopération permanente et directe des ouvriers à la gestion des entreprises nationales. En 1951, la planification centralisée de l'économie est supprimée, remplacée par les "plans sociaux" donnant des orientations à partir de propositions de base. En 1952, l'autogestion est introduite dans les institutions sociales (école, hôpitaux, radiodiffusion etc.), des conseils de producteurs sont créés pour représenter le prolétariat aux différents niveaux politiques et en 1955, des conseils de consommateurs font le lien entreprises/usagers.

Le pouvoir des collectifs ouvriers, défini légalement par les lois de 1953 et 1957, concerne aussi bien le droit de fixer les gains des travailleurs, le droit de fixer, par l'intermédiaire des conseils de producteurs, le niveau de ressources matérielles à prélever pour la satisfaction des besoins sociaux et de décider de leur affectation ou bien encore, le droit d'embaucher ou de renvoyer des employés et des ouvriers, "*de renforcer la discipline dans les entreprises*". L'une des difficultés majeures du système résidera dans le maintien de l'équilibre entre producteurs directs et communauté plus vaste, puisque la propriété est devenue sociale ; les ouvriers n'ont en charge que sa gestion mais n'en sont pas devenus propriétaires pour autant, tandis que l'Etat n'en est plus non plus propriétaire. Meister parle de *"mouvement de balancier entre une autonomie maximum des organismes de gestion et une intervention des pouvoirs publics dans leur fonctionnement"* (p. 53), entre une décentralisation poussée et un contrôle plus serré.

[215] A. Meister, *Socialisme et autogestion. L'expérience yougoslave*, Editions du Seuil, 1964, 399 pages.

Jean Dru, dont l'article a été écrit dix ans après l'ouvrage de Meister, évoque la réforme de 1965 destinée à redresser une situation économique préoccupante, *"à mettre un terme aux agissements irresponsables d'innombrables communautés autogérées"* (p. 42). Des contradictions majeures, résultant du fait que l'économie yougoslave est restée sur un modèle d'économie de marché, avec obligation de prise en compte des règles de la concurrence mondiale, commencent à poindre et Dru en conclut que si progressivement un *"management professionnel"* se constitue :

> *"En guise d'automanagement ouvrier, on aurait affaire alors à une forme de cogestion où une direction de métier commande la stratégie de l'entreprise sur les plans technique, financier et commercial, tandis que l'organisation du travail, les rémunérations catégorielles, voire individuelles, la promotion professionnelle relèvent d'une instance élue, réellement contrôlée par le personnel. Ce mode de gestion paraît susceptible de créer un "climat" démocratique dans l'entreprise, propice à faire épouser les vues de la direction à l'ensemble des travailleurs."* (p. 54)

On retrouve là l'idée que le principe de "gestion commune" ou cogestion tendrait à homogénéiser les points de vue et à limiter les possibilités de choix alternatifs et nous allons y revenir. N'en disons pas plus sur l'expérience yougoslave, les guerres des années 1990 ont gravement atteint l'organisation économique et sociale de ce qui n'est d'ailleurs plus un pays [216]. Au niveau des régimes politiques ayant expérimenté des formes d'autogestion, il est classique également de voir figurer les comités de gestion des exploitations agricoles en Algérie après l'indépendance ou bien encore les kibboutz d'Israël. Les expériences de "démocratie participative" conduites dans certaines villes du Brésil actuellement, Porto Alegre, Belo Horizonte, mériteraient à ce titre une étude approfondie.

En ce qui concerne la France, on peut se demander si la possibilité de concrétiser les idées des syndicalistes révolutionnaires des années 1900 n'aurait pas conduit à une forme d'autogestion. Emile Pouget et Emile Pataud, dirigeants de la CGT à cette époque, avaient écrit un roman d'anticipation publié en 1909, *Comment nous ferons la Révolution*, dont Jaurès s'était d'ailleurs moqué pour son caractère utopique, qui comportait un avertissement aux lecteurs dont voici un extrait :

> *"Déjà, dès 1902, la CGT avait procédé à une enquête qui disait les intentions du Prolétariat : elle avait appelé l'attention des syndicats sur ce qu'ils auraient à faire, au cas de grève générale triomphante. Elle leur demandait d'examiner comment ils procéderaient pour se transformer de groupements de lutte en groupements de production ? Comment ils effectueraient la prise de possession de l'outillage et quelle conception ils avaient de la réorganisation des usines et des ateliers ?"* (Pouget et Pataud, Op. Cit.)

[216] Il serait utile de voir comment les choses avaient évolué dans les années 70 et 80, comment cette guerre civile a pu trouver ses conditions de possibilité, au-delà de l'explication traditionnelle qui consiste à évoquer la montée "des nationalismes" rendue possible par la disparition de Tito.

Pour clore temporairement la question de la participation à la gestion et la direction du travail et de l'entreprise, disons seulement qu'en France, les forces syndicales en présence n'ont jamais été favorables à la "cogestion", contrairement à ce qui s'est passé dans d'autres pays européens. En Allemagne au début des années 1950 puis, vingt ans plus tard dans les pays scandinaves et aux Pays-Bas, la cogestion a été instaurée légalement, avec des variantes sur la taille des entreprises concernées, le nombre et les modes de désignation des représentants des travailleurs. Dans le principe, pour que la cogestion puisse exister, il faut qu'il y ait déjà un certain consensus entre les partenaires pour éviter des blocages trop fréquents dans les prises de décision et surtout, il faut que chaque partie concernée, employeur et salariés, acceptent l'arbitrage d'un tiers, ce qui n'a jamais été vraiment le cas en France.

C'est pourquoi, si la cogestion et l'autogestion renvoient bien à des questions de partage du pouvoir de décision, donc à des questions politiques, on ne peut interpréter leur différence uniquement en terme de domaine concret sur lequel s'exerce ce pouvoir et suivant qu'il repose ou non sur une base égalitaire [217]. Dans ce cas leur différence résiderait dans une sorte de *"degré de liberté"* plus développé dans l'autogestion que dans la cogestion ; à partir de là, on pourrait dire que la participation serait :

> *"Dans ce cadre, la participation à la gestion est le plus simple cas de figure par rapport aux deux termes précédents, la cogestion est alors considérée comme une forme "avancée" des idées de participation ou d'association des travailleurs à la vie de l'entreprise."*

Cette notion de "degrés de liberté" prête à confusion, comme si "la liberté" pouvait se définir de façon non équivoque et linéaire et qu'il suffisait de découper des paliers dans une échelle de mesure, mais mesure de quoi ? De l'autonomie professionnelle ? De la liberté individuelle ? De l'émancipation du salariat ? Cela n'a aucun sens si par exemple on confronte ce que nous savons de l'autonomie professionnelle telle que définie en sociologie du travail classique et l'expérience yougoslave dans laquelle les travailleurs étaient salariés de l'entreprise qui pouvait être organisée selon le principe de division technique des tâches.

Participation, cogestion et autogestion sont avant tout marqueurs de positions politiques différenciées en matière de propriété privée des moyens de production et donc en matière de légitimation du droit à décider et à gérer, droit plus ou moins délégué aux différents "participants" au procès de production. Ainsi, il est admis qu'en théorie, la cogestion peut se greffer sur les structures d'une économie capitaliste alors que l'autogestion est incompatible avec le principe de propriété privée. Formellement, la différence entre participation, cogestion et autogestion relève donc de différences essentielles dans la conception même du mode de production et de gouvernement des hommes dans la société ; concrètement, la visibilité et l'interprétation des processus politiques à l'œuvre n'est pas univoque, les mécanismes de délégation n'ont pas la même portée dans un système

[217] L. Lagrange, Article "Cogestion", *Encyclopédie Universalis*, 1996.

politique ou dans un autre même si les mots utilisés sont identiques et si, a priori, ces systèmes semblent présenter certaines similitudes.

En conclusion toute provisoire, l'analyse de ce qu'on nomme "participation à la gestion" doit prendre en compte à la fois la situation globale de la société à laquelle se rattachent les réalités qui seront étudiées, les rapports de force généraux entre détenteurs des moyens de production et détenteurs de la force de travail et la répartition concrète du travail de direction dans les situations particulières. Examinons de plus près ce deuxième aspect de "division du pouvoir de direction" à partir de discours et débats dans la sphère des professionnels de la direction du personnel et dans la sphère de la recherche en sciences sociales au cours du XX^{e} siècle.

5. 2. 3. Bureaucratie et "spontanéité sociale"

On peut considérer que les syndicalistes, en tant que défenseurs des intérêts des salariés, sont des spécialistes de situations où se jouent des rapports de force et donc des spécialistes des relations de travail. Mais la difficulté de leur mission tient au moins autant à leurs relations avec les salariés qu'à leurs relations avec les instances représentant les directions, instances qui se sont professionnalisées peu à peu, plus ou moins directement influencées par les interventions de l'Etat ou encore par l'univers des idées sur "le management" que les recherches en sciences sociales alimentent en partie.

5. 2. 3. 1. La technicisation des relations sociales

A partir de 1850, gérants, directeurs, ingénieurs, chefs d'atelier ont pris une grande importance dans les manufactures, comme nous le disions à propos d'Euverte, ils introduisent des préoccupations plus directement liées à l'organisation du travail, annonçant la fin prochaine du face à face entre contremaîtres et ouvriers professionnels. Avec Taylor, la spécialisation des tâches apparaît dans les organes directeurs entre le spécialiste de l'organisation et le spécialiste de la rémunération, puis plus tard, avec le spécialiste en administration du personnel.

En fait, il semble qu'une évolution majeure soit devenue visible à cette époque, articulée sur l'idée que les relations entre les hommes doivent tout autant être étudiées, analysées et agies que peuvent l'être les réactions chimiques entre différents éléments de la matière. Il semble que les expressions "ingénieur social", "techniciens du social", reflètent bien les préoccupations de cette nouvelle catégorie de personnages, parties prenantes à part entière des changements dans la société et dans le travail.

En 1891 Hubert Lyautey avait publié *Le rôle social de l'officier dans le service universel*, qui exprime les conditions de réalisation d'une solidarité entre les différents courants réformistes existants et qui inspirera les réformateurs pendant plus de 50 ans, dont Cheysson, ou bien plus tard Lamirand, Garric ou Dautry. Peu à peu, la notion de "devoir social" se laïcise, tandis que celle de "risque social" est en cours de constitution, un glissement s'opère :

> *"La formule d"'ingénieur social" introduite en 1897 par Cheysson, ingénieur leplaysien pilier du Musée social, témoigne très précisément de ce glissement perceptible des préoccupations du social issues de la bourgeoise patronale catholique vers un personnel de direction et d'encadrement plus sensible à une philosophie solidariste de la République."* (Cohen, 1995, p. 12)

Arrêtons-nous un instant sur les antécédents de ce que serait cette "philosophie solidariste de la république".

En 1891 l'encyclique du pape Léon XIII sonne "*l'heure du ralliement des catholiques à la République*" selon la formule d'Yves Cohen. Mais là aussi, il y a des débats internes : deux courants s'opposaient en matière d'intervention sur la "question sociale", ceux de tradition sociale légitimiste préconisant l'action charitable de la classe dirigeante, dont Albert de Mun ou La Tour du Pin, et ceux de tradition démocrate chrétienne préconisant une action de la classe ouvrière sur elle-même, dont Léon Harmel [218]. La doctrine sociale de l'église catholique peut être rapidement résumée comme suit :

> *"le programme participatif de l'Eglise s'enracine en fait dans une conception prémoderne, de facture résolument organiciste, de la relation socio-économique. Ni libérale, ni socialiste, cette conception répond à une logique de l'harmonie : elle a pour ambition de rassembler les classes, considérées comme les membres d'un même corps, autour d'une loi morale commune (de provenance divine-naturelle) et d'organiser le système de leurs relations sur la base d'une amicale complémentarité."* [219]

Par ailleurs, ce "programme participatif" s'appuie d'une part sur une conception "personnaliste" du travail, restaurant la subjectivité du travailleur et le respect de la dignité humaine et d'autre part, sur une conception "solidariste" de la propriété n'abolissant pas la propriété privée mais prônant la justice et l'équité, le fameux "juste salaire" et le bien commun de la société. Ce texte est récent, comme en témoigne l'utilisation du qualificatif "participatif", mais Portier précise qu'il synthétise aussi bien les réflexions de Léon XIII que de Jean-Paul II, du fait d'une "continuité doctrinale" certaine.

La doctrine du "solidarisme" a été exposé par Léon Bourgeois dans un ouvrage de 1902, *Essai d'une philosophie de la solidarité* ; l'idée de solidarité avait déjà été utilisée par Charles Gide en 1890,

[218] R. Baudouï, "Un technicien social du service public : Raoul Dautry", dans Cohen Y. et Baudoui R., 1995, Op. cit., pp. 195-216.
[219] P. Portier, "Une question récurrente dans le discours social de l'Eglise catholique", *Panoramiques*, 2000, Op. cit., p. 47.

dont nous avons parlé à propos de l'actionnariat ouvrier, mais c'est Bourgeois qui tirera de la solidarité, le solidarisme [220]. Dans son essai, il montre en quoi les progrès de la science et plus particulièrement de la microbiologie rendent visibles les interdépendances sociales, en quoi la solidarité entre membres d'une même société prend de l'importance ; de plus, l'évolution économique joue un rôle sur cette solidarité par le biais de l'accentuation de la division du travail.

La conception des rapports sociaux de Bourgeois partira de l'idée que la "solidarité-fait", c'est-à-dire de fait, inhérente aux évolutions, conduit à des résultats qui ne sont pas toujours conformes à la justice, certains individus recevant beaucoup plus de la société qu'ils ne donnent. Il faut donc qu'une "solidarité-devoir " se développe, basée sur l'équité, et que ceux qui ont reçu par la naissance capitaux et instruction reconnaissent non seulement un devoir moral mais une véritable dette envers la société, un "quasi-contrat social". Dans cette conception, la propriété individuelle n'est plus un droit absolu mais une fonction sociale, elle ne peut être reconnue dans la société que si elle sert l'intérêt général ; partant de là l'impôt tiendra compte des revenus, l'enseignement sera gratuit à tous les degrés et enfin, un réseau de lois d'assurances sociales et de protection permettra de rétablir une équivalence entre ce que les travailleurs reçoivent et ce qu'ils donnent.

On retrouve là Célestin Bouglé qui adoptera aussi le solidarisme et examinera la question de "l'appropriation sociale " dans son ouvrage de 1907. Et surtout, on ne peut s'empêcher de faire un rapprochement avec la distinction opérée par Durkheim entre solidarité mécanique et solidarité organique. La première résulte de la contrainte sociale, "du droit répressif", "*du fait qu'un certain nombre d'états de conscience sont communs à tous les membres de la même société*", elle relie directement l'individu à la société, elle fait "*la cohésion qui unit entre eux les éléments des corps bruts",* molécules sociales qui n'ont pas de mouvement propre, solidarité qui s'accroît au détriment de la personnalité. La seconde par contre est celle qui fait *"l'unité de corps vivants*", l'individu dépend de la société à travers sa dépendance aux différentes parties qui la composent, il y développe sa personnalité, son individualité s'accroît en même temps que celle des parties de la société ; plus l'individuation, l'autonomie des parties est marquée et plus grande sera l'unité de l'organisme. Autrement dit, la solidarité organique découle de la division du travail ; c'est une solidarité sociale qui de façon générale découle de la spécialisation des activités humaines au fur et à mesure de leur développement [221]. On retrouve ici le paradigme national dont parlait Pierre Tripier, avec la mise en valeur des notions d'intérêt général et de communauté d'intérêts.

Personnel de direction et d'encadrement supérieur sont donc, du moins pour une partie d'entre eux, imprégnés de ces courants de pensée mais il est également possible de les définir tout autrement, surtout avec le mouvement continu de laïcisation partielle de la société. Gérard Brun date l'émergence

[220] G. Pirou, 1946, Op. cit., pp. 158-165.
[221] E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Quadrige, 11ème édition, 1986, pp. 99-101.

des techniciens du social dans la période qui va de 1918 à 1945. Il les définit par leur goût prononcé pour l'efficacité, avant même le profit et seulement si ce profit va dans le sens de l'efficacité, par leur rejet d'un domaine propre au politique qu'ils dénigrent volontiers, par le fait qu'ils tirent leur pouvoir de leur compétence et non de leur fortune généralement inexistante ; on les trouve dans tous les secteurs de la vie sociale :

> *"Managers du secteur privé, dirigeants de grandes entreprises dont ils sont rarement propriétaires, hauts-fonctionnaires, conseillers d'Etat ou inspecteurs des finances, responsables des entreprises nationalisées, des établissements de crédit public et des administrations économiques, experts financiers des gouvernements et organismes internationaux, penseurs d'une société industrielle où la technique et le management supplanteraient un débat politique anachronique et effaceraient les conflits sociaux."* [222]

Leur idée directrice est donc que le problème de gouvernement est un problème "*de direction technique*" et qu'il est possible de "*tourner en coopération féconde la lutte des classes et la concurrence des professions*". Tout comme les catholiques sociaux, ils rejettent le capitalisme au nom de l'intérêt général, mais aussi au nom du "*rendement social global*", au nom de la prééminence d'une "*mystique du service*", cherchant à augmenter la production et marquant par là-même leur "esprit gestionnaire", c'est-à-dire leur "*goût pour l'administration des choses*".

On peut reprendre la définition que propose Rémi Baudouï d'une "technique sociale" : "*technique d'action qui, développée sous ce label et en référence explicite à la notion de mieux-être social, a pour objet d'œuvrer au gouvernement des hommes dans la cité*" (note 2, p. 213). De ce point de vue, on pourrait considérer que le gouvernement des hommes dans l'entreprise peut aussi être technicisé et que les institution représentatives du personnel instaurant dans le principe des "relations de travail régulières" constituent une forme de technologie sociale à laquelle correspondent divers outils telles les commissions, les grèves, les conventions collectives, les procédures de prévention etc. Dans ce cas, la notion de "mieux-être" est explicite mais il n'en est pas de même de toute forme de technique sociale, comme nous l'avons vu avec le processus de qualification d'un travail.

Ce nouveau corps de professionnels s'est donc développé sur les lieux de travail, les ingénieurs joueront ce rôle de technicien pour établir des "méthodes de direction du personnel". On date l'apparition des bureaux du personnel à la seconde moitié du XIX^{e} siècle, mais c'est surtout entre 1916 et 1947 que "les prémisses de la fonction" se construisent et que les premiers tests d'évaluation des capacités individuelles sont mises en œuvre [223]. De 1947 à 1960, la fonction s'étend à des "fonctions

[222] Bon et Burnier cités par G. Brun, *Technocrates et technocraties en France (1914-1945),* Paris : Editions Albatros, 1985, p. 9.
[223] J. Igalens, "Cent ans de gestion du travail", *Revue Française de gestion*, novembre/décembre 1999, pp. 14-23.

élargies" englobant la formation, l'information et l'organisation de l'entreprise et des "fonctions connexes" relatives à la protection sociale, les conditions de travail et la médecine du travail. Les années 1961-1975 marquent une nouvelle étape de stabilisation de la fonction, avec d'une part, le développement de certains acquis de la période précédente, c'est-à-dire principalement des techniques de description et d'analyse des emplois, des techniques d'enrichissement des tâches et des techniques de direction participative par objectifs, et avec d'autre part, la transposition ou l'aménagement d'outils forgés pour d'autres domaines de la gestion et facilités par l'informatisation de la fonction personnel, comme par exemple la gestion prévisionnelle des emplois issue de la gestion stratégique et des techniques de scénarios et de simulation qui sera transposée à la planification des mouvements quantitatifs de personnel.

Enfin, de 1975 à 2000 se produit un "changement de perspective", de coûts salariaux les salariés deviennent des gisements de productivité. Les congrès des chefs du personnel en 1972 et en 1973 attestent de ce revirement dans les politiques de gestion ; les salariés sont désormais des "ressources humaines", parallèlement aux ressources techniques et financières de l'entreprise. Jacques Igalens parle de "*révolution copernicienne de la gestion du travail*". De nouvelles méthodes de rémunération et de nouvelles pratiques d'affectation et d'organisation du travail sont expérimentées avec l'individualisation des trajectoires professionnelles tendant à transformer le salarié en "*gestionnaire d'un portefeuille de compétences"* et avec la révision des organigrammes et de la notion de poste de travail, tendant à introduire un certain flou dans la répartition des activités et un certain éclatement des collectifs de travail constitués de longue date. En évoluant, la fonction personnel s'est d'ailleurs elle-même diffusée hors d'un service particulier, elle devient l'affaire de tout membre de l'encadrement.

5. 2. 3. 2. Réformes de l'entreprise

Pour revenir à notre interrogation centrale sur ce que peut signifier "la participation à la gestion" dans les discours, l'examen de trois rapports sur la réforme des entreprises écrits dans la seconde moitié du XX^{e} siècle à la demande des pouvoirs publics nous renseignera sur la façon dont le "mieux-être" des salariés a été défini et sur les techniques sociales d'organisation et de gestion préconisées pour concourir à son amélioration.

De façon générale, dans les années 1950, ces projets de réforme conseillaient de développer "*divers pôles de contrôle et de participation par la voie contractuelle*" dans l'entreprise et concernant plus spécialement sa gestion, de développer l'intéressement financier ou les conditions de travail afin

d'ouvrir des possibilités pour de nouveaux équilibres entre pouvoirs et contre-pouvoirs (Groux, 1998, p. 77). C'est aussi ce que développeront les rapports ultérieurs.

Pour Philippe De Woot, qui semble rechercher les moyens de "*diminuer l'aliénation politique du personnel et augmenter les chances d'une participation réelle*", il faut distinguer "la participation institutionnelle au contrôle du pouvoir" et "la participation fonctionnelle à la créativité" ; la première renvoie au pouvoir politique, donc au pouvoir de direction, tandis que la seconde renvoie à la participation en matière d'organisation et d'amélioration du procès de travail. Il faut promouvoir cette seconde forme de participation mais sans oublier de l'appuyer sur des rapports contractuels ; ces réformes sont indispensables car :

> *"Les recherches en sciences sociales montrent que les formes actuelles d'organisation du travail empêchent l'homme de se développer, de mettre en œuvre son dynamisme et toutes ses possibilités. L'organisation bureaucratique aboutit à ce résultat négatif en ne reconnaissant pas suffisamment les aspirations de ses membres sur les plans personnel, social et politique. (...) Une évolution de l'entreprise s'impose. Celle-ci devrait comporter à la fois une réforme des méthodes et une réforme des structures. (...) Une réforme des structures implique plus de démocratie à l'intérieur de l'entreprise et plus de dialogue à l'extérieur. Dans l'entreprise, une certaine participation au contrôle du pouvoir paraît être la condition nécessaire pour diminuer la méfiance et le "retrait" du monde ouvrier."* [224]

Au niveau des méthodes, il préconise des changements dans l'organisation du travail et dans la gestion des employés. Une fois que la définition des buts et objectifs est claire pour tous, *"il faut faire une place beaucoup plus importante à l'initiative, à la responsabilité et à l'imagination de ses membres",* ne plus s'en tenir strictement aux organigrammes. La méthode de direction doit se baser sur l'information objective (prévisions, budgets, programmes et contrôles) et non sur la seule intuition, elle doit reposer sur la délégation des pouvoirs et non sur l'autocratie, en un mot, une direction compétente et non de *"droit divin"*. Les outils modernes de gestion, *"par leur objectivité même"* permettent la délégation et l'exercice des responsabilités, car ils donnent les moyens de préparer une action par le détail et de contrôler son déroulement de façon presque instantanée, d'apprécier les écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires. La participation des cadres et des ouvriers est au prix de cette modernité des outils utilisés. Quant aux structures internes de l'entreprise, elles doivent être plus flexibles par l'adoption de schéma de décentralisation : structure par activité, "par projet" ou bien encore "structure par groupes". La formation ou "perfectionnement des hommes au travail" doit être systématisée. Et enfin, avec les outils modernes de gestion, le système de rémunération et de

[224] Article, "Entreprise-Réforme", *Encyclopédie Universalis*, 1996. En fait, Philippe de Woot a écrit en 1968 un ouvrage intitulé *Pour une doctrine de l'entreprise* ; on peut se demander dans quelle mesure l'article de l'encyclopédie peut être daté de 1996, car les références bibliographiques de l'article se situent toutes entre 1960 et 1975, exception faite d'une référence à un ouvrage de H. Serieyx de 1989. Nous resterons sur l'idée que cet article a dû être écrit au tout début des années 70, peut-être fin des années 60.

promotion peut permettre de mieux *"associer les hommes à la vie de l'entreprise et aux résultats de leur travail", "de récompenser les contributions les plus efficaces à la créativité de l'entreprise", de "participer aux fruits de l'effort commun".*

A la lecture du résumé de ce projet on peut noter que même s'il paraît faire une place centrale à l'initiative pour développer la participation à la créativité, cette participation doit être bien encadrée, bien canalisée, tout d'abord au niveau de l'activité de travail, par *"les outils modernes de gestion"* devenus de puissants alliés de la hiérarchie pour le contrôle "scientifique" de l'activité en cours. Ce qui est remarquable, c'est que ce sont les progrès des outils de gestion qui finalement permettent d'envisager de façon à peu près sereine la décentralisation des activités et la diffusion des responsabilités, ces outils permettant une lecture de l'activité à travers certains ratios, donc un contrôle encore plus précis que lorsque ce contrôle était laissé à l'appréciation toute subjective d'un chef.

De plus, suivant le principe selon lequel *"l'unité de commandement est parfaitement compatible avec la pluralité de contrôles",* cette réforme ne remet pas en cause les positions hiérarchiques des uns et des autres tout en proposant un élément de "démocratisation", c'est-à-dire une nouvelle procédure formelle jouant sur la légitimité des décisions, une structure paritaire de contrôle qui pourrait *"participer à l'autorisation de certaines décisions d'intérêt majeur pour le personnel".* On le voit, il s'agit ni de décider, ni de participer à une décision, mais de participer à l'autorisation de la prise de décision concernant uniquement certaines décisions.

Parmi les constats de départ consignés dans le rapport Sudreau de 1975 figure la prise du pouvoir par les équipes dirigeantes au détriment du pouvoir des actionnaires organisé selon les principes de la démocratie représentative mais devenu fictif ; figure également la mention d'un *"désir général de participation"* des salariés attribué à l'élévation des niveaux scolaires, au désir d'avoir prise sur l'organisation, l'accroissement des salaires et la réduction des horaires ne compensant plus la pénibilité et la parcellisation du travail inhérentes à son "organisation scientifique". Ce n'est pas comme dans le cas précédent *"l'organisation bureaucratique"* qui est incriminée mais *"une organisation complexe, contraignante et anonyme",* née de la concentration des entreprises (p. 22).

Tout en réaffirmant le rôle majeur des syndicats, le projet préconise l'instauration de moyens propres à autoriser l'expression de chaque salarié. Les syndicats doivent être conservés car "*ils synthétisent et expriment les aspirations des travailleurs*", ils sont un "facteur de régulation" par la possibilité qu'ils offrent de développer l'action contractuelle, considérée comme "*caractéristique du stade de développement de notre démocratie*", "*instrument majeur du changement social*" (p. 79). Accorder une faculté d'expression à chaque salarié répond à un autre besoin :

> *"Le travail n'est épanouissant que si celui qui l'exerce dispose d'initiative et de responsabilité (...). D'autre part, un travailleur a souvent des suggestions à formuler pour améliorer son propre travail ; les réserves d'invention et de créativité existent à la base et à chaque niveau hiérarchique. Elles sont insuffisamment connues et exploitées faute de moyens adaptés."* (Sudreau, p. 56)

Le rapport préconise également un autre moyen de *"participation à ces niveaux élémentaires de l'activité collective",* c'est la constitution d'équipes semi-autonomes de production, sur lesquelles nous reviendrons car, précise-t-il, il ne suffit pas de déconcentrer le pouvoir, il faut aussi décentraliser les processus de décision. Enfin pour compléter la réforme de la relation direction/salariés, le rapport préconise un développement de l'information directe, une clarification des règles de rémunération et des principes directeurs de la promotion interne, notamment par la pratique systématique d'un entretien annuel avec le supérieur hiérarchique.

Quant au rapport Riboud de 1987, il fait clairement le lien entre la concurrence économique internationale, la modernisation des entreprises et la nécessaire collaboration des salariés à ces mouvements de fond [225]. Il diagnostique un retard français au niveau des investissements technologiques mais note que la période semble devenue plus favorable aux entreprises puisque "*le cancer du contrôle étatique des prix*" a régressé, que les marges des entreprises se rétablissent et que les investissements décollent. Le problème de la "réduction des sureffectifs" est très présent dans les préconisations car "*c'est le changement technologique bien maîtrisé qui sauve l'emploi*" (p. 31). Cette maîtrise passe par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, par des opérations de requalification et de formation continue :

> *" C'est sur la situation individuelle des salariés qu'il faut faire porter l'effort, pour les persuader que la formation et la motivation leur donnent des atouts pour conserver leur emploi, même si pour cela, il faut accepter un changement de qualification, voire un changement d'entreprise."* (Riboud, p. 33)

Le rapport note que l'effort doit plus particulièrement porter sur les OS et les cadres moyens qui marquent le plus de résistance ; il faut donc procéder à des "études sociales", avant de commencer les études techniques, parce que les premières nécessiteront des mesures plus longues à mettre en place que les secondes. En fait, les auteurs du rapport sont convaincus que :

> *"Maîtriser la technologie en évitant les ruptures sociales, cela n'est pas un luxe, ni un goût pour le social, ni un rêve d'harmonie, c'est le nouveau gage de la survie des entreprises. (...) La nouvelle productivité dite "globale" est tout entière dans la qualité du nouveau rapport homme-machine, capital-travail. (...) La diffusion des nouvelles technologies implique un fort investissement des salariés dans leur travail. Ils doivent avoir la volonté d'optimiser le fonctionnement des nouveaux équipements."* (pp. 34-36)

[225] A. Riboud, *Modernisation, mode d'emploi*, Union Générale d'Editions – 10/18, 1987, 214 pages.

Changements et continuités : le rapport Riboud note que la participation, "*grande idée du général de Gaulle*", est d'une singulière actualité ; il rappelle les bienfaits de l'intéressement : partage des gains supplémentaires apportés par l'amélioration des résultats, occasion de négocier et dialoguer avec les représentants du personnel pour leur faire comprendre "*les mécanismes de fonctionnement, les contraintes et les perspectives de l'entreprise*", nécessité de diffuser une culture économique de base et "*permettre le suivi des principaux indicateurs de la marche de l'entreprise*". Autrement dit, il s'agit de rendre les salariés "*davantage acteurs*". Quant aux syndicats, ils ne souhaitent pas cautionner les décisions ni en partager la responsabilité mais l'obligation même de les informer plusieurs mois à l'avance agit tout de même sur la décision car : "*Tout processus de consultation et négociation des modalités est une force de rappel puissante pour que la décision soit la plus consensuelle possible*". Consultation et information deviennent les maîtres mots.

En termes d'organisation de l'entreprise et du travail, le rapport préconise de mieux connaître "*le contenu réel des tâches des opérateurs*" pour mieux identifier les compétences et les "métiers" afin de réorganiser l'entreprise et de prévoir des programmes de formation. Il insiste sur le temps nécessaire pour mener à bien des changements aussi importants ; l'exemple de la Cellulose du Rhône à Tarascon est pris pour montrer comment, avec un programme sur sept ans et à partir d'une main-d'œuvre peu qualifiée, il a été possible de constituer des "*équipes sans encadrement (...) se comportant en prestataires de services auprès des équipes de fabrication*", de réduire les niveaux hiérarchiques de sept à trois, de susciter de "*véritables carrières ouvrières*". Le secret réside dans la dialectique entre formation et organisation, dans l'information continue des salariés et, en cas de projets, des futurs exploitants, la simple obligation légale d'information aux instances représentatives ne suffisant pas pour "*une gestion participative du changement*". Nous verrons dans notre troisième partie que c'était là une problématique très présente également dans l'établissement de Gardanne d'Aluminium Péchiney.

Notons pour terminer qu'en annexe du rapport figure des indications sur les instruments d'aide à la modernisation technologique. L'utilisation des sciences sociales y est vivement recommandée pour les services du personnel ainsi que les collaborations avec divers services publics d'intervention et d'étude sur l'emploi ou le travail tels l'ANPE, l'ANACT, le CEREQ, ou de formation professionnelle tels les GRETA, l'AFPA etc. Il faut savoir aller chercher les ressources là où elles se trouvent.

Depuis les années 1960 donc, ce qui relève de cette "participation à la créativité, à la base" tend à prendre un caractère incontournable, est présenté comme une nécessité pour les salariés et pour les directions d'entreprise. La référence au "mieux-être" des salariés est bien présente dans les années 60 et 70 autour de l'idée qu'il faut permettre à l'homme de se développer, reconnaître ses aspirations, voire diminuer l'aliénation politique du personnel comme le dit Philippe de Woot, ou bien encore rendre le travail épanouissant pour satisfaire un "désir général de participation" comme le préconise le

rapports Sudreau. Il s'agit de trouver des formes d'organisation "motivantes" alors que dans les années 80 et 90, l'argumentaire s'est déplacé, le "mieux-être" des salariés semble se réduire à la conservation de l'emploi dans le cadre de la guerre économique internationale, de la course à la productivité et de la maîtrise des "nouvelles technologies" ; il s'agit de mettre en place des "organisations qualifiantes".

Concrètement, sur les lieux de travail, la panoplie des techniques de gestion de la participation des salariés s'est étoffée, diversifiée, des actions sur les conditions de travail et l'organisation du travail des années 70 avec l'enrichissement des tâches, leur élargissement et la constitution de groupes semi-autonomes, aux actions sur l'expression des salariés des années 80 et sur la répartition des responsabilités par la réduction des niveaux hiérarchiques. Les expérimentations portent aussi bien sur les actes des salariés à travers des modalités différentes de réalisation de la production, que sur leurs paroles à travers la création d'espaces d'expression directe pour améliorer les conditions de travail ou le procès de production. Mais dans tous les cas, il s'agit de mieux informer les salariés, de mieux les former, de les rendre "davantage acteurs", aussi bien dans le procès de production que dans le déroulement de leur carrière. La participation à la gestion de l'existant est redoublée par la participation aux changements.

Reprenons pour conclure un des argumentaires utilisé en l'an 2000 pour convaincre de la nécessité de cette participation directe des "salariés de base", l'encadrement étant déjà théoriquement acquis à l'idée de donner de soi, pour que l'ensemble des moyens donne le résultat productif escompté et étant déjà d'une certaine manière payé pour ça. Cet argumentaire effectué dans la mouvance du patronat catholique actuel débute par le constat suivant :

> *"Alors que la France globalement était restée très en retrait concernant la participation des salariés à la gestion des entreprises, voilà que dans les années 80, quand s'éteignent les expériences de groupes semi-autonomes et quand la progression de l'économie sociale marque une pause, un souffle de mobilisation soulève les managers. Une enquête auprès des responsables d'entreprises en 1998 indique que 95 % d'entre eux "s'efforcent de mettre en œuvre le management participatif"."* [226]

Si l'auteur reconnaît que ce sont des formules "dans l'air du temps", il estime cependant "*qu'au moins en surface quelque chose a changé*" et que de plus en plus, le manager moderne gère en tenant compte de ce qui est appelé le "capital humain". Et cependant, ce changement ne se produit pas dans une visée humaniste mais sous la pression de divers facteurs dont l'énumération montre que l'on y retrouve certains arguments du rapport Riboud : changements de nature commerciale (pression de la concurrence et compétitivité des entreprises), de nature technologique (mutations qui supposent que les opérateurs maîtrisent en temps réel les aléas des innovations), liés à la gestion de production (fin des grandes séries, réduction des stocks, ouverture au client, flux tendus), de nature sociale (survenue

[226] O. Sabouraud, "Avance ou recul d'une idée ? Avatars de la "démocratie industrielle"", *Panoramiques*, 2000, Op. cit., p. 58.

de conflits durs, dont celui des infirmières), ou enfin liés "*à l'adhésion au concept de ressources humaines*" dont la gestion ne peut s'improviser. Et bien entendu, tout ceci s'accommode mal de la routine, de la bureaucratie et des blocages dans la communication.

Depuis plus de 50 ans donc, la "participation" des salariés dans l'entreprise est toujours présentée comme le moyen par excellence de dépasser le taylorisme. Au début des années 70, nous dit Maurice de Montmollin, c'est "la mode de l'anti-taylorisme" dans la classe managériale et l'appel à des valeurs humanistes, mais ne s'agit-il pas plutôt de "néo-taylorisme" [227]. La productivité reste une valeur respectée, l'individualisme tient encore une place centrale par l'intermédiaire des questions de motivation, l'ordre hiérarchique du pouvoir fondé sur la compétence semble toujours le plus légitime ; par contre, la rationalité visée est supérieure puisqu'en plus des sciences de l'organisation elle intègre la psychologie sociale, et enfin, là aussi, la diminution des revendications et des conflits est un objectif central, à atteindre par la négociation et non plus la mesure scientifique, ou du moins par l'explication puisque tout le monde ne peut qu'être en accord avec ces objectifs. Que signifie donc l'expression de "nouvelles formes d'organisation du travail" ? En quoi la "participation" pourrait-elle définir "une organisation participante" comme alternative à une organisation taylorienne ?

5. 2. 3. 3. De l'autoritaire au participatif

Nous avons déjà évoqué le développement industriel de la seconde moitié du XIX^{e} siècle, la dépendance progressive de l'ouvrier à l'organisation du travail notamment par le biais du salaire au rendement, les travaux de Frederic W. Taylor et la conception de l'activité de travail comme simple travail immédiat du corps support d'actes programmés, qu'ils véhiculaient. Développons à présent l'ensemble des préceptes "tayloriens" et les critiques que cela a soulevé au cours du XX^{e} siècle.

Comme beaucoup de ses contemporains, Taylor recherchait les moyens propres à créer "*une amicale et bienveillante coopération*", mais dès 1915 les effets des applications diverses de son système sur les ouvriers étaient décrits comme les dépouillant de leurs compétences, les individualisant au postes de travail et dans les négociations avec l'employeur ; c'est aussi en 1915 que le Congrès américain décidera d'interdire le chronométrage et le salaire aux pièces dans les arsenaux militaires, l'opposition ouvrière et les grèves y étant trop violentes [228].

Il est possible d'énoncer quatre préceptes majeurs pour résumer les préconisations de Taylor : analyser la pratique courante des entreprises pour en dégager des règles, lois et principes d'action, choisir les ouvriers en fonction du poste et de leurs aptitudes, opérer une nouvelle répartition des

[227] M. de Montmollin, "Taylorisme et anti-taylorisme", *Sociologie du travail*, n° 4, 1974, pp. 374-382.
[228] M. Pouget, 1998, Op. cit., pp. 70-71.

fonctions par la création d'un relais entre la direction et les ouvriers, ce relais étant constitué par la maîtrise spécialisée et enfin, donner la juste rémunération de son labeur à chacun par le système de salaires aux pièces [229]. De façon générale, le postulat selon lequel il n'existe qu'une seule meilleure manière qui ne peut être établie qu'à l'aide de connaissances scientifiques, postulat qui conduit à créer les "services de répartition" qui établiront les temps et les fiches d'instruction et de fabrication, déplace l'initiative des ateliers vers les bureaux, mettant fin au système antérieur dans lequel les dirigeants dépendaient entièrement de la bonne volonté des ouvriers qu'ils ne pouvaient que tenter de stimuler [230]. Autrement dit, le système de direction par l'initiative et l'incitation, apte à provoquer une augmentation volontaire de la cadence, doit être remplacé par l'obéissance aux instructions qui garantira en elle-même une augmentation des cadences donc des salaires.

On peut considérer que ce qu'on appelle "taylorisme" englobe un ensemble de réflexions et de réalisations qui dépasse les seuls apports de Taylor ; contentons-nous d'évoquer Ford et Fayol.

Henry Ford installe le travail à la chaîne dans ses usines dès 1913. Reprenant le principe de décomposition du procès de travail en postes de travail individualisés, il y ajoutera les convoyeurs permettant d'amener le travail aux différents postes et économisant par là-même les temps de déplacements. Des accords permettront de fixer des salaires à l'heure ou à la journée, moyennant la détermination d'un rendement minimum. Dans les années 1920, il mettra en place un système de partage des bénéfices et enverra des sociologues enquêter dans les familles pour repérer les ouvriers dignes d'en bénéficier ; ce sera d'ailleurs un des premiers exemples d'utilisation industrielle de services effectués par des sociologues [231]. Quant à la question de la créativité et de l'initiative ouvrière, Ford tentera de lui donner une possibilité d'exister :

> *"Tout le monde chez nous réserve sa liberté critique à l'égard de tous les détails de la production. Tous les dirigeants de l'usine sont constamment disposés à accepter des suggestions, et nous avons établi une règle qui permet à tout ouvrier, sans formalité aucune, de nous communiquer toute idée qui a pu lui venir et de la faire mettre à l'épreuve."* [232]

On touche là à des questions de commandement que Henry Fayol, ingénieur et directeur général d'une société métallurgique et minière, a plus particulièrement développées dans sa théorie générale de l'administration formulée en 1916 [233]. Les quatorze principes d'administration du personnel qu'il propose sont explicitement inspirés de l'organisation militaire du travail : l'autorité qui ne doit pas

[229] F. Guérin, "L'apport de la sociologie", dans *Traité d'ergonomie*, Editions Octarès, 1987, pp. 256-257.
[230] Y. Schwartz, "Le travail comme expérience et les critères du taylorisme", Op. cit., p. 149.
[231] C. Casassus et P. Desmarez, "La sociologie industrielle américaine", dans *Le travail et sa sociologie*, ouvrage collectif, L'Harmattan, 1985, pp. 203-226.
[232] H. Ford, *Ma vie, mon œuvre*, Payot, 1928, p. 113.
[233] H. Fayol : *"Administation industrielle et générale"*, Dunod, 1966, 151 pages.

résulter du statut mais de la valeur personnelle ; la discipline qui fait la principale force des armées ; l'unicité du commandement et de la direction traduite par "*un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but*" ; la hiérarchie structurée de façon pyramidale avec son complément pour introduire une certaine souplesse, soit la délégation ; l'ordre qui peut être résumé par "une place pour chaque chose et chaque chose à sa place, une place pour chaque personne et chaque personne a sa place" ; figure aussi dans la liste l'initiative qui accroît le zèle mais dépend étroitement de l'attitude du chef.

Lorsqu'on examine les commentaires du "système Taylor" par C. Bertrand Thompson, ingénieur conseil du ministère de l'armement américain en 1919, il semble qu'au premier abord la distinction entre préparation et exécution du travail, avec ce qu'elle implique de relais dans le commandement, soit réfléchie de la même façon par Taylor ou par Fayol :

> *"L'ouvrier à sa machine est comme le soldat au front ; le premier surmonte les résistances de la matière inerte alors que le second lutte contre l'agression d'un despotisme. (...) Le devoir de l'ouvrier et du soldat est d'exécuter tous les ordres donnés, mais, à ce devoir, correspond une responsabilité équivalente de l'état-major qui dirige, celui-ci doit fournir tous les moyens nécessaires à l'exécution des ordres donnés avec le coût minimum de vies ou de dépenses."* [234]

Et pourtant, Fayol reprochera au système Taylor de multiplier le nombre de chefs susceptibles de donner des ordres aux ouvriers, la création de huit types de contremaîtres, exécutifs ou fonctionnels, ne peut que semer le trouble. Quant à Taylor, il considère que le principe d'unicité du commandement n'est pas approprié aux établissements industriels dans lesquels la production est diversifiée, écoutons ce qu'il en dit en 1903 dans *Shop Management* :

> *"Pratiquement tous les ateliers de cette nature sont organisés selon ce que l'on peut appeler la forme militaire : les ordres du général sont transmis aux hommes par les colonels, les commandants, les capitaines, les lieutenants et sous-officiers. De la même manière, dans les établissements industriels, les ordres vont du directeur aux hommes à travers les chefs de département, les contremaîtres d'ateliers et leurs adjoints et les chefs d'équipe. Dans un établissement de ce genre, les devoirs des contremaîtres, des chefs d'équipes etc., sont tellement variés et supposent une telle somme d'informations spéciales jointes à une telle variété de capacités naturelles, que seuls des hommes ayant dès le départ des qualités rares et ayant subi des années de formation spéciale peuvent les accomplir d'une manière satisfaisante (...) Quand on peut trouver un homme pareil, on doit en faire un chef d'établissement ou un chef d'atelier plutôt qu'un chef d'équipe."* [235]

[234] C. Bertrand Thompson, *Le système Taylor*, Payot, 1919, p. 31.
[235] Cité par M. Pouget, Op. cit., pp. 103-104.

Globalement et quelles que soient ces divergences, il s'agit de mettre de l'ordre dans les entreprises, de définir clairement des fonctions, de les hiérarchiser et de mettre en place des systèmes de contrôle de l'effectuation du travail selon des normes préétablies.

En ce qui concerne la recherche en sciences sociales et ses apports au niveau des questions de commandement et de direction du travail, il faut tout d'abord faire référence à Max Weber et à ce qu'il appelait la "*direction administrative bureaucratique*", type le plus pur de domination légitime à caractère légal, le plus moderne par rapport aux types de domination légitime à caractère traditionnel ou charismatique [236].

Remarquons tout d'abord que pour Weber, la "*bureaucratisation" des relations sociales est "l'ombre inséparable de la "démocratie de masse" en progrès*" (p. 301) ; le formalisme et l'utilitarisme "*au service du bonheur des administrés*" expriment "l'esprit" de la bureaucratie rationnelle et relève d'une problématique liée à la théorie de la démocratie. Mais le fait que le chef et la direction administrative soient au service de ceux qu'ils administrent ne signifie pas qu'ils n'exercent pas une domination sur leurs administrés.

La structure de la "bureaucratie", du "fonctionnariat" est "*la plus purement dominatrice de la direction administrative*", c'est une "*domination statutaire*". De façon générale, la domination se définit comme chance de trouver obéissance à des ordres spécifiques, sachant que :

> *"L'obéissance signifie que l'action de celui qui obéit se déroule, en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite, et cela simplement de par le rapport formel d'obéissance, sans considérer la valeur ou la non-valeur de l'ordre."* (Weber, op. cit., p. 288)

Dans une direction administrative bureaucratique, il ne s'agit pas d'obéir à une personne qui serait détentrice d'un pouvoir mais, à travers elle, d'obéir à des règlements impersonnels qui fixent les limites de la compétence objective de chacun ; le supérieur hiérarchique obéit lui-même à des ordres impersonnels et procède selon les règles techniques et les normes instituées. En fait, l'administration bureaucratique tire sa supériorité de son savoir spécialisé, elle exerce une "*domination en vertu du savoir*" et de même qu'il peut y avoir des secrets de fabrication, il existe des "secrets de la fonction". La bureaucratie est donc la matérialisation du principe de domination rationnelle par une "autorité constituée" ; l'activité est coordonnée et définie par des devoirs et des règles d'exécution, des pouvoirs de commandement, des moyens de coercition.

Si la domination statutaire qui caractérise la bureaucratie exige l'obéissance, il faut tout de même préciser que pour Max Weber le sujet n'est jamais contraint absolument d'obéir comme dans le

[236] M. Weber, *Economie et société*, 1919, Paris : Pocket, 1995, Tome 1, chapitre III.

cas extrême de l'esclavage. "*Tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir*." (p. 285).

Weber précise qu'à son stade de développement présent, le capitalisme requiert la bureaucratie ; les grandes entreprises privées, les partis, l'armée, l'Etat ou l'Eglise sont tout autant des "autorités constituées". Dans la réalité les types purs de domination font l'objet d'une alchimie dont il ressort des mélanges variables ; il y a par exemple bien souvent une "*pointe personnelle de charisme héréditaire ou de charisme de fonction*" qui accompagne la domination bureaucratique.

Les effets du mode de direction administratif bureaucratique sur les individus seront analysées par le détail, notamment par Robert Merton et Peter Blau. Le premier développe la notion d'incapacité acquise à propos du respect du règlement ; ce respect qui n'était qu'un moyen de réaliser les buts de l'organisation devient un objectif en soi, pouvant interférer de ce fait avec les finalités initiales, conduisant les agents à développer des attitudes de "sur-conformité" qui les empêchent de s'adapter aux circonstances particulières des situations [237]. Quant à Blau qui travaillera plus précisément sur les phénomènes de changement et les conditions d'un "développement adaptatif", il montrera que les fonctionnaires doivent prendre l'initiative d'établir des relations informelles et d'instituer des normes officieuses sous peine de ne pouvoir résoudre les difficultés imprévisibles qui apparaissent au fur et à mesure dans l'exercice de leur fonction [238].

Ces critiques d'un mode de direction "bureaucratique" des relations sociales sont restées actuelles, l'organisation bureaucratique du travail est même devenue signe d'incompétence, les "dominés" étant projetés dans une version kafkaïenne des relations sociales.

Rappelons une description plus récente des organisations bureaucratiques. Dans des contextes de division du travail et de spécialisation des activités professionnelles, cette forme d'organisation définit les rôles et les attributions de chacun selon des cadres et procédures formalisées, cela permet l'anticipation sur sa propre activité, la prévisibilité de l'activité des autres et cela protège contre l'arbitraire d'un chef et "*sécurise ceux qui ont besoin d'un cadre de travail stable*" ; mais par opposition aux organisations dites informelles, dans lesquelles les rôles et les attributions se définissent en fonction des circonstances, l'organisation bureaucratique a l'inconvénient d'être rigide et "*tatillonne dès lors qu'elle se dégrade*" [239]. Autrement dit l'organisation bureaucratique développe des cercles vicieux, selon l'expression de Michel Crozier [240], qui vont totalement à l'encontre de l'initiative

[237] R. Merton, "Structure bureaucratique et personnalité", 1949, dans A. Lévy (Ed.), *La psychologie sociale*, Dunod, 1978, pp. 23-35.
[238] P. Blau, "La dynamique de la bureaucratie", 1955, dans A. Lévy (Ed.), *La psychologie sociale*, Dunod, 1978, pp. 481-492.
[239] A. d' Iribarne, *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Presses du CNRS, 1989, p. 71.
[240] M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 1963, 382 pages.

personnelle ; les bureaucraties sont synonymes par définition d'anonymat et de non investissement des salariés par rapport à la situation d'ensemble de l'entreprise.

La question de l'initiative, que l'on pourrait définir rapidement comme "agir de son propre chef", est donc centrale et pour qui raisonne en termes de sociologie des organisations, elle se pose aussi bien que dans les organisations tayloriennes que dans les organisations bureaucratiques, l'individu tout à la fois ployant sous le poids des règles et de la hiérarchie, transformé en infime rouage de la machinerie.

Ces organisations tayloriennes et/ou bureaucratiques, symboles de l'expulsion de toute empreinte personnelle, de toute initiative individuelle, ont déclenché diverses recherches aux Etats-Unis, dès les années 1920 d'une part autour d'Elton Mayo et l'école de Harvard et d'autre part autour d'Allport et de ce qui deviendra la psychologie sociale.

Les premiers critiquent les méthodes de gestion scientifique qui n'ont su prendre en compte le social, contribuant à provoquer les conflits et à faire obstacle à tout progrès vers la "rationalisation" :

> *"Mayo applique aux aspects sociaux de l'entreprise une notion déjà bien implantée dans l'idéologie des gestionnaires, celle d'un système. Le systematic management s'est en effet développé dès la fin du XIX^{e} siècle et a mis au point des "systèmes" d'administration des contrôles des coûts et de la production, systèmes gérés par des équipes spécialisées. Le groupe de Harvard élargit le champ d'application de cette notion au social. Selon lui, comme les coûts et la production, le social, auquel il donne aussi forme d'un système, peut être géré."* [241]

En fait, tout un courant de recherches centrées sur les problèmes de collaboration se développe, l'entreprise étant considéré comme un système, une "entité naturelle", une "*microsociété autonome et potentiellement idyllique, où règnent, normalement, une harmonie et une stabilité immuables*" (p. 78).

Pour les psychologues sociaux par contre, le groupe est conçu comme une somme d'individus ayant besoin d'ordre individuel, comme une addition de comportements ; le groupe ne produit pas de normes mais par contre, les motivations des individus sont déterminantes. Il ne s'agit plus d'agir sur les individus pour modifier les normes d'un groupe mais il faut agir directement sur les satisfactions individuelles.

Les travaux de Kurt Lewin sur la dynamique des groupes, à partir de la fin des années 1930, méritent plus particulièrement notre attention ; ils portaient principalement sur les modes de direction et la résistance au changement. L'analyse du lien entre type de supervision et performance collective a

[241] P. Desmarez, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, A. Colin, Coll. U,1986, p. 65.

conduit à la conclusion que le mode de direction démocratique, tout en permettant une productivité équivalente à un mode autoritaire, réduisait la frustration et la tension individuelle. Quant au deuxième point, ils ont prouvé que lorsque l'accord des membres d'un groupe a été obtenu relativement à la nécessité d'un changement, les modifications de comportement que supposent les transformations sont plus facilement obtenues. Dans ce cadre de réflexion, il y a "participation" lorsque le meneur invite ses subordonnés à donner leur avis.

De façon générale, les psychologues sociaux industriels sont partis de l'idée que le groupe était l'unité fondamentale de la vie sociale, et surtout, que c'était une association volontaire car si les individus ne faisaient un bilan positif de leurs satisfactions et leurs frustrations, le groupe disparaîtrait :

> *"Dans le groupe, si des antagonismes d'intérêts locaux ou superficiels sont possibles, il n'y a pas de place pour un antagonisme fondamental. La notion d'action coopérative et celle de groupe se superposent. En fin de compte, c'est la solidarité d'intérêts sur laquelle repose la coopération qui fonde l'unité, voire l'existence, du groupe et qui en définit les limites."* (Desmarez, 1986, p. 99)

Pour conclure sur ce point, remarquons que l'ensemble de ces recherches ont contribué pour une grande part à l'implantation de pratiques de gestion des "relations humaines" dans les entreprises américaines et auront une influence en France et en Grande Bretagne après la seconde guerre mondiale. Prenons l'exemple de la formation des contremaîtres à qui on apprendra à déléguer leur pouvoir et leurs responsabilités, à "*s'orienter vers les hommes*", c'est-à-dire "*à expliquer plutôt qu'à ordonner de manière autoritaire, à persuader plutôt qu'à punir.*" (p. 104)

L'expression de "spontanéité sociale" marque le fait que le travail est tout autant la réalisation de tâches imposées qu'un "mode de vie en commun", que l'entreprise n'est pas seulement un lieu défini par les ordres qu'on y donne, les réactions personnelles, la "spontanéité" nuancent toujours l'action, voire le commandement [242]. Cette notion découlant de la psychologie sociale en porte les ambiguïtés car elle recouvre aussi bien les réactions individuelles que les réactions d'un groupe et ne semble pas avoir fait l'unanimité. Peut-on dire d'un groupe informel, non prévu dans les organigrammes, qu'il est spontané ?

> *"Tout au plus en ce sens qu'il ne dépend d'aucune règle écrite, venant de l'entreprise ou de tout autre organisation, qu'il n'est pas imposé de l'extérieur. (...) S'il y a spontanéité, ce n'est donc pas le libre jaillissement individuel que le psychodrame prétend libérer. C'est seulement l'absence d'autorité extérieure. En fait sa caractéristique principale est de vivre en marge et comme à l'ombre d'une organisation officiellement affirmée."* [243]

[242] J. Lobstein, "Structure et organisation de l'entreprise 1", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol 2, 1964, p. 61.
[243] J-D. Reynaud, "Structure et organisation de l'entreprise 2", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol 2, 1964, p. 73.

L'existence de groupes informels, qui permet de parler d'une organisation informelle, répond à la nécessité d'assouplir, donc de compléter les relations bureaucratiques, mais aussi à la nécessité de se protéger contre l'organisation formelle, les règlements tracassiers, le contrôle trop strict et pouvoir ainsi donner au groupe une certaine marge de liberté, contre toute ingérence extérieure.

Il faudrait encore évoquer les travaux du Tavistock Institut, fondé en 1946 en Angleterre, et notamment la célèbre étude réalisée dans des mines de charbon qui montra comment les mineurs s'étaient eux-mêmes organisés en groupes, ce qui avait permis de procéder à une nouvelle répartition du contenu des tâches entre eux et avait abouti à trois résultats majeurs : responsabilité de son travail et autonomie sur des objectifs hebdomadaires ; maximum de variété dans le contenu des tâches mais aussi des équipes ; évitement des conflits et recherche d'une solidarité effective [244]. On peut dire que l'idée d'organiser le travail par équipes semi-autonomes, sur laquelle nous reviendrons plus en détail ultérieurement, est le résultat majeur de ces recherches.

En résumé, après la seconde guerre mondiale et dans les années 1950, la critique des organisations tayloriennes et bureaucratiques s'argumente, tendant à opposer commandement autoritaire à commandement démocratique, ce dernier étant assimilé à l'idée de "participation démocratique". Une organisation du travail "participante" serait alors une organisation prévoyant l'espace nécessaire à l'expression de cette "spontanéité sociale" ; elle permettrait de démocratiser les prises de décisions bureaucratiques et les relations sociales inégalitaires entre supérieurs et subordonnés, entre ceux qui conçoivent le travail et ceux qui le réalisent.

5. 3. Participation et démocratie

L'expression de "démocratie industrielle" semble donc avoir été utilisée pour la première fois à la fin du XIX^{e} siècle ; les expérimentations négociées qui y sont explicitement rattachées ont démarré en 1962 en Norvège (Plan de démocratie industrielle, première application en 1964), puis en Suède (en 1969-70, près de 100 entreprises étaient concernées ; accord de rationalisation conclu en 1972 entre principale organisation patronale et centrale syndicale ouvrière) et enfin au Danemark (accord signé en 1970, relatif à la mise en place de "comités de coopération") [245].

Fréquemment, il semble que l'expression fasse principalement référence aux procédures typiques d'une démocratie politique représentative : élection de "chargés de pouvoir", travail en commissions diverses pour élaborer des projets, mise en place de structures de contrôle. Partant de là,

[244] R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences po et Dalloz, 1987, pp. 95-96.
[245] Rapport Sudreau, Op. cit. p. 222.

une entreprise dotée d'un CE et de commissions diverses, voire de groupes de travail "participatifs", pourrait-elle être considérée comme "une organisation démocratique" ? On ne peut répondre à cette question sans passer par les situations concrètes en supposant qu'il y ait unanimité sur les critères distinctifs d'une démocratie dans les pratiques quotidiennes. Par contre, s'en tenir à des critères purement formels comporte des dangers certains. Ainsi, le 29 mars 2001, Michelin a organisé un référendum auprès de ses 27 000 salariés pour qu'ils se prononcent sur un projet d'accord relatif à la durée du travail, pour un passage "aux 35 heures". Tous les syndicats se sont montrés opposés à cette procédure, sauf la CFDT. La direction a prévenu les salariés qu'en cas de victoire du "non" sur le "oui", elle n'ouvrirait plus de nouvelles négociations. Les résultats du vote ont été annoncés à 21 heures : il y avait 57 % de "oui". Le personnel de la production avait massivement voté contre car certains avantages seraient perdus sans compensation, notamment à propos du travail de nuit, mais les cadres et les administratifs ont fait pencher la balance vers l'acceptation. On entrevoit ici le mécanisme qui limite les choix possibles, "c'est à prendre ou à laisser", système propre à diviser et opposer les diverses catégories professionnelles d'une même entreprise par le fait même de la prise en compte globale et indifférenciée de leurs intérêts [246].

5. 3. 1. Une "rationalité gestionnaire" ?

Reprenons la question du point de vue de particulier de ce que Renaud Sainsaulieu a appelé "rationalité gestionnaire" afin d'examiner les critères distinctifs proposés pour reconnaître une organisation démocratique.

Partant du constat qu'il existe depuis plus d'un siècle "*des volontés de vie plus démocratique et donc plus sociale et plus juste en entreprise*", volontés qui s'expriment tantôt en sourdine, tantôt clamées, Sainsaulieu propose de définir une "*rationalité démocratique de l'entreprise*" [247]. Rationalité signifie principe d'organisation et on pourrait définir une organisation démocratique comme celle "*qui intègre en permanence, par des institutions représentatives, des élections libres et le droit d'expression, l'ensemble de ses composants à l'objectif commun de production*".

Dans le principe, une organisation démocratique recherche une plus grande adéquation entre les intérêts personnels et collectifs dans la définition des finalités et des modalités de décision. Une analyse menée dans les années 1970 au cours desquelles une "*nouvelle vague des entreprises communautaires*" s'est développée, a permis de définir trois grands principes structurant ce genre d'organisation :

[246] Au niveau même de la société, les élections présidentielles de mai 2002 en France ont un point commun avec le référendum de Michelin, on peut douter de la signification de la notion de représentativité ; par le jeu de la dispersion et des alliances, la même personne aura été en l'espace de quinze jours le président sortant qui aura recueilli le moins de voix au premier tour depuis le début de la V^{e} république et le président qui aura recueilli le plus de voix pour sa réélection.
[247] R. Sainsaulieu, 1997, Op. cit., pp. 86-106.

> *"l'abolition du capitalisme privé ; l'installation de structures de démocratie directe pour gérer le travail par assemblées générales et commissions multiples ; et enfin, la recherche d'une plus grande justice dans la distribution des salaires, des responsabilités et du pouvoir de chaque travailleur sur la conception de sa tâche."* (Sainsaulieu, 1997, p. 97)

Au niveau des principes opératoires, il s'agira de diminuer le poids des hiérarchies, augmenter l'expression de la collectivité et supprimer la division du travail manuel et intellectuel ; au niveau de "logique organisationnelle", on peut parler de projet politique tout autant que de technologie sociale :

> *"Le courant démocratique situe dans l'expression libre des intérêts personnels et collectifs le ressort de communautés humaines capables d'ajustement et de créativité, d'une meilleure cohésion face aux diverses contingences de la vie économique. L'égalité des chances, la justice sociale et la pleine reconnaissance des capacités individuelles sont ici les principes fondateurs(...)."* (p. 103)

Décrivons plus en détail la grille de lecture utilisée pour analyser ces "entreprises communautaires", ou plus exactement pour analyser les "fonctionnements collectifs du travail".

La détermination de la trentaine de lieux d'enquête, dont l'étude a commencé en 1974, s'est faite parmi les "*institutions ayant clairement choisi de se donner des structures démocratiques et participatives*" [248]. Ces structures sont plus ou moins visibles à travers quelques critères :

> *"Assemblées générales, élection des dirigeants, rotation des responsabilités, souci d'égalitarisme, temps d'information et d'expression pour tous, peu ou pas de hiérarchie… telles sont les principales caractéristiques formelles de ces entreprises, associations et groupes professionnels ou de recherche."* (p. 21)

Fidèles en cela à la sociologie des organisations, ils ont étudié avec la même grille de lecture des "structures" aussi diverses qu'une coopérative de cent personnes dans le bâtiment, un collectif de quatre avocats regroupés en coopérative et assistés de sept administratifs, un mouvement militant et culturel du secteur associatif, une association sportive et culturelle, un atelier d'ébénisterie d'art de cinq personnes, une chaudronnerie de deux cent vingt personnes, ou bien encore, un atelier pilote pour la mise en place d'équipes autonomes dans une usine métallurgique. Ils ont également tiré leurs conclusions des expériences menées en Israël, en Yougoslavie et en Algérie.

Ces conclusions doivent être lues en termes de "tendances communes" aux trois niveaux des structures organisationnelles et juridiques, des modes concrets de fonctionnement au travail, des conceptions idéologiques et culturelles (p. 46). Autrement dit, pour reprendre la distinction de Philippe de Woot, ces auteurs ont étudié aussi bien *"la participation institutionnelle au contrôle du pouvoir"* à

[248] R. Sainsaulieu et P-E. Tixier, *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs du travail*, Paris : Librairie Méridiens, 1983, 272 pages.

travers les structures, que *"la participation fonctionnelle à la créativité"* à partir des modes de fonctionnement concrets, en y ajoutant "*le partage des valeurs*".

Les résultats de ces recherches justifient l'idée selon laquelle la démocratisation des relations de travail, totalement assimilée à l'expression "fonctionnement collectif", véhicule une rationalité différente par rapport à celles que la plupart des entreprises utilisent et qui sont de trois sortes : le taylorisme, la bureaucratie et la gestion participative. On peut regrouper dans trois catégories les critères de comparaison qui ont été utilisés : la division technique du travail, la sélection des individus, qu'il s'agisse d'embauche, d'affectation à un poste ou d'avancement, et enfin les modes de régulation des relations de travail, c'est-à-dire le rôle de la hiérarchie, la nature de l'autorité, les comportements attendus. Que signifie donc un "fonctionnement collectif" sur ces trois aspects ?

Point de meilleur mode opératoire et de fiches de postes comme dans le taylorisme, point de règles écrites déterminant les compétences et les fonctions des services comme dans la bureaucratie, contrairement à ces deux modes de gestion dans lesquels tâches et fonctions sont spécialisées, le fonctionnement collectif tend à diminuer la division du travail, à accepter le pluralisme des modes opératoires, voire à favoriser la polyvalence et l'autonomie des travailleurs face à leur travail. La sélection des individus ne s'opère plus par des procédures applicables à tous les individus, qu'il s'agisse de tests d'habileté psychomotrice ou de connaissance pour déterminer des aptitudes, ou qu'il s'agisse d'un concours ou d'un examen comme dans la bureaucratie ; elle se fait par "*les collègues d'un niveau immédiatement supérieur ou de même niveau*", en fonction de la capacité de production de l'individu évalué mais aussi de son adhésion au projet collectif et de sa participation escomptée ou prouvée ; sur ce dernier point d'ailleurs, il ne semble pas y avoir de différence avec la gestion participative puisque dans cette dernière, embauche et cessation d'activité se font à partir de "*l'adéquation aux normes et la culture de l'organisation, la capacité d'engagement personnel des individus*".

Dans un fonctionnement collectif, pas besoin de règlements intérieurs et de façon générale, de règles écrites ou de procédures formelles comme dans les deux premiers cas, car la régulation des relations est fondée sur le face à face et la rencontre directe entre tous, sans médiation. De même dans les deux premiers cas, une hiérarchie contrôle le travail, fait appliquer les règles ou les procédures, alors que dans le fonctionnement collectif, même si la hiérarchie garde une fonction de préparation du travail elle a en règle générale une fonction d'animation, le contrôle du travail s'effectuant par la base, entre collègues et par les relations interpersonnelles. L'autorité repose sur l'élection et suppose un certain consensus, son fondement est la négociation, les conflits sont tranchés sans appel par ces mêmes collègues ; c'est ce qui la différencie aussi de la gestion participative, car dans ce cas, l'autorité suppose également l'assentiment du groupe mais une fois choisie, l'autorité y exerce un contrôle. Dans le fonctionnement collectif, le pouvoir de sanction et de récompense n'est plus aux mains d'un chef mais réparti sur l'ensemble des travailleurs. Dans les deux premières formes, le comportement attendu des salariés est la conformité aux règles ou normes de la façon la plus standard et la plus

impersonnelle possible, alors que dans les deux autres cas, on attend du participant son engagement dans le travail ; de manière générale, dans une organisation du quatrième genre, les relations comportent une dimension affective qui agit sur les comportements.

On peut ajouter que dans ce genre d'organisation, les rémunérations sont basées sur un principe d'égalitarisme et non sur des quantités produites ou des grades et des échelons ; la qualité de participant prime sur le rôle professionnel ; le recrutement et l'avancement reposent sur l'expertise, mais aussi sur l'amitié et la qualité de la participation. Les structures ne sont pas là pour permettre l'intégration de l'individu en s'adaptant à ses motivations psychologiques et en lui permettant un succès psychologique, comme dans la gestion participative, elles sont conçues pour apporter plus de satisfaction au travail.

Polyvalence et négociation permanente sont donc les deux piliers concrets de ces fonctionnements auxquels s'ajoutent des valeurs morales de justice et d'égalité. En résumé, "*le fonctionnement collectif se distingue des modèles tayloriens ou bureaucratiques par la grande autonomie qu'il laisse aux acteurs*" (p. 236) ; il diffère de la gestion participative moins par les principes d'organisation effectifs que par les objectifs ; ces derniers sont reliés à une idéologie collective alors que dans la gestion participative, ils sont en rapport avec l'efficacité productive. Le fonctionnement collectif "*institue l'individu comme acteur*" et créé un modèle d'interaction dont le fondement est la participation. Par opposition au modèle taylorien reposant sur un postulat mécaniste, le fonctionnement collectif traduit un postulat "humaniste".

Pour terminer cette présentation, précisons qu'à la fin des années 1990, Sainsaulieu avait encore affiné son analyse des "rationalités gestionnaires", il en distingue de huit sortes : paternalisme, métiers et professions, OST, bureaucratie, relations humaines, management participatif, GRH et enfin démocratie industrielle et communautaire. N'entrons pas dans les détails mais remarquons simplement que c'est la définition même de ce qu'est une "rationalité" qui semble poser un problème.

Quelle image des réalités peut véhiculer une notion désincarnée ou du moins extraite de façons de faire en politique de gestion d'un personnel et d'une entreprise ? Il semble délicat de distinguer ainsi "bureaucratie" et "taylorisme" qui procèdent du même mouvement positiviste ; l'organisation du travail dans les bureaux ou les ateliers a résulté de transformations conjointes dans la gestion du procès de fabrication en lui-même et dans la gestion administrative du personnel ; nous les considérons plutôt comme deux modes d'affectation différents des individus à un poste de travail mais dans le cadre d'une même "rationalité gestionnaire" : affecter le "bon individu" à la "bonne place" dans une optique d'efficacité de l'entreprise ou de l'institution, de rationalisation de l'activité humaine. Dans le même ordre d'idée, certains éléments d'une gestion participative peuvent être insérés dans une organisation générale taylorienne, tandis que d'autres seront apparemment identiques à ceux qui existent dans un

fonctionnement collectif ; il y a là un flou qui permet de postuler une similarité entre le fait par exemple d'assister à une assemblée générale de coopérateurs et le fait d'assister à un cercle de qualité dans une grande entreprise, dans les deux cas il s'agira d'une structure de démocratie directe. Et comment concilier alors l'idée weberienne selon laquelle la bureaucratie est à l'origine de l'Etat moderne, soit des démocraties ? Bureaucratie et démocratie sont-elles antinomiques ?

On pressent les difficultés de l'analyse, bien que ces deux auteurs aient eux-mêmes mis en garde le lecteur en précisant que "*inventer des institutions ne suffit pas en soi*" (p. 12). Chaque critère, ou plutôt "indice" de relation démocratique, devrait être pondéré par des éléments de la situation dans laquelle on le trouve et d'où on l'a extrait, éléments pouvant invalider l'idée de l'existence d'une relation démocratique. Ce n'est pas automatiquement parce que les groupes d'expression directe des salariés ont été créés légalement qu'ils ont fonctionné de façon "démocratique" ; l'intention et les valeurs morales affichées ne décrivent pas le tout de la réalité des relations.

5. 3. 2. Un mode de gouvernement ?

En fait la plupart des grandes entreprises sont dotées d'institutions de représentation et de dispositifs participatifs, ces structures formelles de participation sont des éléments de la situation mais ne peuvent pas à eux seuls prouver l'existence de relations sociales qu'on pourraient qualifier de démocratiques ; la notion de "démocratie industrielle", tout comme celle de "classe" doit être remise en cause dans la mesure où elle serait appréhendée comme une catégorie constituée et n'expliquerait plus rien des processus à l'œuvre. De même, c'est limiter la recherche que de dire comme le fait le rapport Sudreau que les délégués du personnel et les comités d'entreprise sont les principales institutions de participation à la prise de décision.

On peut effectivement remarquer avec Sainsaulieu que "la présence syndicale dans les ateliers" est beaucoup moins forte en France que dans d'autres pays ; on peut aussi reconnaître que depuis les lois du gouvernement de la gauche dans les années 1980, "*les voies concrètes d'une entrée en scène des personnels dans plusieurs dimensions de l'organisation des entreprises*" se sont considérablement accrues ; elles ont ouvert un "*vaste programme d'expression sur les lieux de travail*". Il est certain que l'information et l'expression peuvent être considérés comme signes de processus de démocratisation à l'œuvre, du moins dans le principe même d'une démocratie politique, et pourtant dans l'entreprise, l'expression peut être suscitée par une injonction à s'exprimer et non plus résulter d'un libre choix.

Ce qui précède nous amène à poser une question fondamentale : peut-on transposer ainsi directement des principes politiques dans la sphère de l'économique, sans prendre en compte la spécificité des relations dans chacun de ces domaines ? Cette confusion a été renforcée dans les années 1980 et 1990, avec la restauration du thème de "l'entreprise citoyenne", l'entreprise n'ayant plus seulement un rôle économique mais un rôle social à jouer dans la "cité", entreprise devenant redevable d'une participation à l'intérêt général et au bien commun ; le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise et quelques dirigeants de grandes entreprises, tels Jean Gandois ou Antoine Riboud, ont largement contribué à cette réhabilitation que nous avons déjà évoquée.

Les entreprises et leurs politiques de gestion du personnel interagissent avec et sur l'ensemble de la société, mais elles ne sont pas des sortes de sociétés "miniatures". Il est vrai que des utopies réalisées telles que celle de Godin tendent à créer une sorte de "*société à l'intérieur de la société*", un îlot ; le familistère de Guise était une expérimentation sociale de diverses solutions ayant trait à la protection et à la santé des employés, à l'éducation de leurs enfants, à l'hygiène et la sécurité dans les ateliers, mais aussi bien sûr à leur logement : n'oublions pas que les habitants du "Palais social" disposaient d'un appartement avec chauffage par air ventilé, eau, électricité et vide-ordure à tous les étages, pour un loyer moindre que celui de la plupart des taudis en ville et pour un confort dont nombre de bourgeois ne disposaient pas encore à l'époque. Ceci dit, de façon générale, les relations qui se produisent dans le travail ne sont pas de même nature que celles qui sont entretenues dans les autres sphères de la vie sociale ou publique en général, c'est pourquoi nous partageons l'avis suivant :

> *"Parler de démocratie c'est sous-entendre que l'entreprise est une microsociété où peut se transposer une dynamique politique qui associe le citoyen à l'exercice de la souveraineté."* Or *"On pourrait dire que l'entreprise n'est pas une société, ses membres y sont pour des objectifs qui ne sont pas d'abord de liberté, de pouvoir mais de travail, c'est-à-dire d'exercice de leurs compétences en échange d'un salaire. (...) Le pouvoir, la liberté et l'appartenance (attachement à l'entreprise) seront des bénéfices secondaires. (...) L'entreprise va être le lieu d'accomplissement d'un contrat, elle n'est pas comme la société pour le citoyen, son premier champ de référence et d'exercice de ses droits."* (Barus-Michel et alii, pp. 235-236) [249]

Du point de vue des salariés, la relation de travail salarié est une relation sociale particulière dont l'objectif est avant toute chose la recherche de moyens pour développer d'autres types de relations sociales, hors de la sphère du travail, des relations familiales, amicales, de loisirs etc., à moins bien sûr qu'on ne soit né rentier ou suffisamment riche pour envisager la question du salaire de façon seconde par rapport à celle du contenu du travail et de son prestige social. Chacun dispose de certains droits dans cette relation, mais ils ne sont pas les mêmes pour tous en vertu du principe de la propriété privée. Pour le dire plus abruptement, la question de la direction de l'entreprise n'est pas à

[249] J. Barus-Michel, F. Gisut-Desprairies, L. Ridel, "Innovation sociale et démocratisatin en situation de crise", dans Pinaud H., Le Tron M., Chouraqui A. (Eds.), *Syndicalisme et démocratie dans l'entreprise*, L'Harmattan, 1999, 265 pages.

l'ordre du jour, le chef d'entreprise n'est élu ni par les consommateurs, ni par les salariés, tout au plus a-t-il des comptes à rendre aux actionnaires. Le rapport Riboud était clair sur la limite des processus de négociation recherchés : "*la décision politique reste le fait de la direction générale*", ou bien encore, "*la direction doit conserver le pouvoir de gestion et un certain secret sur les projets stratégiques en usant avec discernement de l'un et de l'autre*". Précédemment le rapport Sudreau avait tenu le même genre de propos :

> *"Le chef d'entreprise ne pourrait agir sans un avis conforme du comité, dans certains domaines tels que l'embauche, le licenciement, la politique du personnel, à l'image de certaines pratiques étrangères. Une telle procédure, particulièrement contraignante, serait incompatible avec la rapidité et l'unité nécessaires à l'exercice de la décision, en l'absence d'un consensus minimum entre les partenaires. Au demeurant, les organisations professionnelles ou syndicales n'expriment pas de demandes en ce sens. Les syndicats sont attachés au pouvoir d'information et de contrôle du comité d'entreprise mais non à une codécision "* (Sudreau, 1975, p. 88)

L'argument de la nécessaire rapidité de la prise de décision est souvent utilisé, on le retrouve également dans la sphère du travail militaire, les processus de participation n'ayant été envisagés que dans les activités de formation ou pour la vie en caserne comme nous le verrons. Et pourtant il est vrai que l'histoire a prouvé à plusieurs reprises, notamment autour des périodes de conflits armés, qu'il pouvait y avoir une sorte de *"brouillage de la division traditionnelle des rôles entre culture syndicale focalisée sur la défense des salaires et des conditions de travail et culture patronale centrée sur la gestion et la stratégie économique"* [250].

Les débats du début du syndicalisme sur les stratégies à adopter ou bien encore les expériences d'autogestion nous ont alertés sur les rapports étroits et contradictoires entre syndicalisme et société, entre relations dans la société globale et relations sur les lieux de travail ; les décisions de gestion soulèvent souvent de nombreuses questions relativement aux effets sociaux et économiques qu'elles peuvent entraîner car :

> *"La gestion ne relève pas de l'objectivité de la science, elle doit assumer les conflits d'idées, les conflits de pratique au milieu desquels elle se trouve. Il n'y a pas de consensus a priori sur la gestion. Il peut y en avoir a posteriori, mais il n'y en a pas a priori contrairement à la démarche du capitalisme."* [251]

Dans les années 1950, les débats sur la "décentralisation", sur la répartition des décisions entre différents "échelons" d'une structure sociale ont également fait apparaître ces liens complexes entre différents domaines de la vie sociale. En 1961, dans le cadre d'une réflexion sur une économie autogestionnaire, Pierre Naville s'interrogeait sur la distinction entre "*l'obligatoire à un échelon élevé,*

[250] J. Lojkine, "L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures", *Revue française de sociologie*, Avril-Juin 1999, XL-2, pp. 295-324.
[251] C. Quin, "Gestion et autogestion", *Société Française*, n° 25, 1987, pp. 35-41.

et le contractuel à tous les échelons, selon les domaines" ; pour donner corps à cette distinction, il énonçait certains prérequis :

> *"Il faut démembrer, en quelque sorte, la notion de gestion : la notion de gestion est quelque chose de déterminé, qui n'est pas pareil selon le niveau et le problème auquel on a à faire. Les questions de gestion en matière de marché, c'est-à-dire d'échange, c'est une chose. Les décisions et la gestion en matière de rémunération, c'est autre chose. Les décisions en matière d'objectifs de production, c'est encore autre chose. Enfin, les décisions en matière de loisirs, de tout ce qui constitue la vie qui n'est pas liée directement aux objectifs de travail et de gain, et qui concernent la consommation, c'est encore autre chose qui nécessite aussi des options."* [252]

Les programmes syndicaux de la CFDT en 1972 et de la CGT en 1979 évoqueront pour la première l'autogestion et pour la seconde les conseils ouvriers indiquant par là même que la participation des salariés à la gestion de l'entreprise était toujours à l'ordre du jour. Quelques vingt ans plus tard, la difficulté est toujours présente, voire redoublée avec les licenciements collectifs et les fermetures d'entreprises des années 1980-90 :

> *"Comment "intervenir" sur des normes et des règles que l'idéologie dominante présente comme mondiales et intangibles, sans brûler ses propres ailes et devenir, bon gré mal gré, un faire-valoir de décisions prises par d'autres ("intervenir" devient alors "participer" à des règles du jeu que l'on n'a pas définies) et contraires à la démarche même de la revendication syndicale ?"* (pp. 295-296) ou bien encore, *"Comment intervenir dans ce qui était jusqu'ici considéré comme un monopole du patron, sans "sortir de soi-même" et remplacer la communauté fusionnelle d'antan par une association "laïque" avec d'autres partenaires : les cadres, mais aussi, en dehors de l'établissement, les équipementiers, les sous-traitants et les autres établissements du groupe ? "* (Lojkine, 1999, p 302)

On mesure mieux à présent toute l'ambiguïté de l'assimilation des termes "démocratie" et "participation" en ce qui concerne les relations de travail. Gouvernement de l'entreprise économique et gouvernement de la société politique sont en relation en vertu du fait que la vie sociale est un tout, mais là aussi, les deux sphères ne sont pas directement comparables, les possibles et les contraintes y sont différents. De plus le fait que le terme "démocratie" ne désigne pas seulement un mode de gouvernement contribue à renforcer la confusion dans les discours sur la citoyenneté des salariés. Reprenons ce qu'en disait J. Dewey qui a écrit son premier texte sur la démocratie en 1888 et dont la conférence sur "la démocratie créatrice" date de 1939. La démocratie est avant tout :

> *"un idéal éthique et social au sens où elle définit d'abord un mode de vie, une pratique, une expérience, et s'exprime concrètement dans les attitudes qu'adoptent les hommes les uns envers les autres dans tous les aspects et les rapports de leur vie quotidienne."* (Chanial, 2001, p. 245)

[252] P. Naville, *Le temps, la technique et l'autogestion*, Editions Syros, 1980, pp. 8-9.

Le cœur de l'idéal démocratique est la participation aux réalités communes, la pluralité des espaces participatifs est la condition même de la liberté et de la diversité des expériences ; en deçà des institutions politiques et de l'Etat, les formes multiples de solidarité et de coopération mutuelles témoignent du caractère créatif de la démocratie, considérée comme "expérimentation permanente". La démocratie consiste à libérer l'expérience humaine, à lui permettre de déployer ses potentialités créatrices, à lui laisser libre cours ; elle doit accueillir, voire encourager l'expression des désaccords car différences et différends sont des moyens d'enrichir et d'élargir sa propre expérience de vie. En résumé, pour Dewey :

> *"La démocratie est la conviction que, même si les besoins, les fins et les conséquences diffèrent d'une personne à l'autre, l'habitude de la coopération amicale – qui n'exclut pas la rivalité et la compétition comme on en trouve dans le sport – est en soi un ajout inestimable à la vie. Soustraire autant que possible les inévitables conflits à un climat de force et de violence pour les placer dans un climat de discussion, sous le signe de l'intelligence, c'est traiter ceux qui sont en désaccord avec nous – même profondément – comme des gens de qui nous pouvons apprendre et, par là-même, comme des amis."* (Cité par Chanial, p. 250)

Autrement dit, la question démocratique est d'abord celle de l'articulation du proche et du lointain, de l'intime et de l'inconnu, du singulier et de l'universel, mais elle suppose une "foi agissante dans les capacités de la nature humaine", une "foi personnelle dans la coopération continue entre les individus", car sinon, comment faire le pari du don à des inconnus ? Démocratie, participation et coopération sont bien liés dans cet idéal qui n'est donc pas au départ considéré sous l'angle du projet politique mais sous celui d'une éthique de vie conduisant "*aux joies de l'accomplissement de soi dans une vie associée*" (p. 242).

Bernard Mottez s'était aussi interrogé sur la définition de la démocratie et avait également fait un lien avec l'engagement de soi :

> *"On parlera d'autant plus volontiers de démocratie si l'on définit celle-ci par le degré de réalisation de cette double exigence : respect des libertés individuelles de la part des dirigeants, un certain degré d'engagement et de participation de la part des dirigés."* (Mottez, 1966, p. 173)

Mais son analyse de l'idéologie patronale relative à différentes formes de rémunération a mis en valeur le fait que les systèmes de travail à la tâche ou au rendement jouent sur des contraintes économiques directes tandis que les systèmes de participation financière nécessitent "*un endoctrinement*", de la "*manipulation économique*" on passe à l'action psychologique (p. 225). Dans le même ordre d'idées, il avait constaté que dans la littérature, les analyses ne pouvaient passer de l'aspect économique à l'aspect psychologique de la participation qu'en faisant appel à des valeurs traditionnelles, religieuses ou nationales, en effectuant "*un passage au normatif*", donc par des

principes extérieurs aux analyses elles-mêmes et qui les altéraient ; quant aux affirmations en matière de psychologie ouvrière, elles conduisent Mottez, en 1966, à poser des questions qui sont toujours d'actualité :

> *"On pose que l'ouvrier doit "devenir un homme comme les autres", qu'il doit se sentir "homme", "responsable", "intégré", "participant", avant de se poser la prémisse : "l'ouvrier désire-t-il redevenir un homme comme les autres, se sentir "homme", responsable, intégré, participant etc. ? " ce qui implique d'abord que l'on définisse ce qu'est un "homme", l'intégration (à quoi ?) et la participation (à quoi ?)"* (p. 184)

Ce large tour d'horizon sur la participation aux bénéfices et sur la participation à travers des institutions représentatives nous a montré que ce qu'on appelle la "participation" ne peut être rattachée exclusivement à un courant de pensée, l'examen des débats à différentes époques et des arguments des uns et des autres montre que le réformisme social de l'église catholique, le capitalisme des libéraux, en passant par le socialisme des sociaux-démocrates, voire des socialistes utopistes, tous ont interrogé la façon de prendre part à la vie de la société ou de travail, la répartition des responsabilités, des ressources et des fruits de l'œuvre collective. Il en est de même pour l'idée d'autogestion qui, si elle ne portait pas à proprement parler le même nom ni le même contenu, était au moins en germe dans certains courants de pensée ; ce constat n'a rien d'étonnant, il serait vain de rechercher l'origine de certaines idées dans un seul système politique et finalement en 1970, Pierre Naville fait le même constat que Jaurès au début du siècle : certaines idées qu'on qualifierait de socialistes peuvent mûrir dans un système de production capitaliste tandis qu'un système socialiste peut contenir des éléments de type capitaliste :

> *"Je pense que c'est une formation (le socialisme d'Etat) de type transitoire qui comporte quantités de relations qui sont héritées, dérivées ou en extension par rapport au régime capitaliste, et qui en comportent d'autres qui n'y sont pas réductibles, bien qu'elles existent déjà en germe dans le capitalisme lui-même. L'exploitation mutuelle en est la clé. Dans la société capitaliste bourgeoise d'aujourd'hui (...) il y a déjà des formes mûrissantes de relations de type socialiste."* (Naville, 1970, pp. 238-239)

C'est là probablement un des constats les plus essentiels relativement à la configuration politique des sociétés industrialisées. Les expériences et les idées circulent dans le temps et l'espace, mais ce n'est pas pour autant que les projets politiques sont similaires ; l'utilisation différenciée qui sera faite de techniques de gestion similaires suppose d'étudier chaque cas en soi avant de se livrer à toute comparaison.

En fin de compte, l'idée de démocratie semble beaucoup plus complexe qu'on ne le pense au premier abord ; la façon dont la "souveraineté" du peuple peut s'exercer est susceptible d'être interprétée de différentes façons, selon les choix et projets politiques ; la démocratie n'est pas un mode

de gouvernement politique mais en recouvre plusieurs. Avec les discours sur la démocratie dans le travail, elle devient en tendance une technologie sociale au service de l'efficacité productive, systématiquement reliée dans les discours à la notion de participation. Il nous faut à présent examiner plus en détail les résultats et bilans qui ont été retirés de pratiques relevant de ce qu'on peut appeler des techniques sociales de mise en œuvre de la participation.

Chapitre 6 : Expérimentations de la participation directe

Nous avons vu que les promoteurs de la participation dans les années 1960 souhaitaient son instauration dans trois domaines : les bénéfices, le capital et les responsabilités ; tandis que les deux premières recouvrent des domaines assez proches, relatifs au partage des résultats du travail, on remarquera que la troisième forme est floue, vaste et ne peut constituer un point de départ de cette nouvelle réflexion. Renaud Sainsaulieu quant à lui distingue d'une part, la participation comme association entre capital et travail dans la responsabilité économique de l'entreprise, l'actionnariat entrant dans cette catégorie et d'autre part, "*la participation effective des travailleurs ou de leurs représentants à la gestion directe de la production*" (1997, p. 88). Nous ne reprendrons pas à notre compte non plus cette deuxième typologie car pour nous, la formule souvent utilisée d'association entre capital et travail déborde les questions de partage des bénéfices ou d'intéressement pour englober la collaboration à l'efficacité productive, l'association entre porteurs de la force de travail et représentants des apporteurs de capitaux dans leurs relations aux moyens et objectifs de production. Par contre, on retiendra l'idée de "gestion directe" qu'il faut préciser.

Nous distinguerons participation à la gestion de l'entreprise et participation à la gestion du procès de fabrication ; distinction que nous croisons avec un autre critère : action des salariés ou action de leurs représentants. Dans ce cadre, participation financière et participation aux instances de représentation dans lesquelles discussions et négociations peuvent porter sur des questions relatives à la marche générale de l'entreprise ou à l'organisation de la production, sont des formes de participation indirecte, nous en avons déjà amplement discuté. Par contre la participation directe, que nous avons à peine effleurée, recouvre l'action des salariés eux-mêmes, dans et sur le procès de production, qu'elle soit à leur initiative, à celle des syndicats, de la direction ou des pouvoirs publics ; ce qui ne signifie pas par exemple que l'amélioration de la qualité n'a rien à voir avec la "marche de l'entreprise", mais on l'abordera du point de vue de la gestion directe du procès de travail. Cette proposition de typologie revient à exclure l'action syndicale de la participation directe et en cela elle peut être contestable, mais elle présente l'avantage de pouvoir considérer l'activité de travail des salariés en soi, dans ses relations au travail et à l'encadrement, et de pouvoir ainsi distinguer action de la direction vis-à-vis des syndicats et action vis-à-vis des salariés eux-mêmes.

Il s'agit donc à présent de donner corps à cette notion de "participation directe" à la réalisation et à l'amélioration du procès de travail. Nous avons choisi de limiter cet exposé à trois types de dispositifs supposés favoriser la participation directe des salariés au procès de travail.

Les coopératives tout d'abord sont des expériences qui relient de façon réfléchie participation indirecte et directe, ce qui nous permettra justement d'examiner les rapports entre activités de fabrication et activités de direction, gestion de production et marche générale de l'entreprise. Les groupes semi-autonomes seront notre deuxième champ d'investigation qui nous conduira à considérer plus largement le travail en groupe ; enfin, nous verrons en quoi les groupes d'expression directe des salariés institués par les lois Auroux sont venus percuter des canaux de "communication" directe, des techniques mises en place sous l'étiquette de "management participatif". Dans chaque cas, nous décrirons rapidement les modalités de mise en œuvre et nous examinerons les bilans qui en ont été faits pour revenir en conclusion sur la question évoquée précédemment : si l'on admet que la démocratie est une expérimentation continue de relations sociales coopératives, associatives et communautaires, comme le propose Dewey, peut-on dire que les pratiques dont l'objectif est d'instaurer des relations participatives tendent vers la réalisation de cette utopie ? Peut-on définir un principe de la participation qui, à travers ses manifestations concrètes, permettrait d'en esquisser une théorie ?

6. 1. Les coopératives de production

6. 1. 1. Histoire et actualité

Les sociétés de résistance du XIX^{e} siècle que nous avons évoquées, constituées dans la clandestinité pour lutter contre la précarité ou le chômage, et qui pouvaient se transformer en "réserves de guerre", comme disait Dubreuil, préfigurent tout à la fois la coopérative et le syndicat. Constitutives du mouvement ouvrier, ces deux formes de regroupements des travailleurs étaient intimement liées à l'idée d'auto-émancipation, c'est-à-dire l'émancipation des travailleurs par leurs propres efforts ; nous avons déjà évoqué cet objectif à propos du syndicalisme, notamment du syndicalisme d'action directe ; les coopératives étaient également envisagées dans l'optique d'un dépassement du salariat.

Les coopératives sont nées sous l'influence du socialisme associationniste d'inspiration chrétienne vers 1830 ; dans le principe, créer une coopérative signifiait "*créer au sein même de la société capitaliste des entreprises où les travailleurs sont leurs propres employeurs et travaillent sous les ordres d'un directeur élu par eux."* [253]. Les coopérateurs sont convaincus que leur exemple fera tâche d'huile, que "*l'association libre des consommateurs et des ouvriers coopérateurs*" mènera à terme à la fin de l'exploitation capitaliste. Ce sera là la pierre d'achoppement avec le syndicalisme, tandis que les coopératives ouvrières s'institutionnalisent dans les années 1880, mais aussi après la

[253] H. Arvon, *L'autogestion*, PUF, Que sais-je ?, 1980, p. 86.

première guerre mondiale ; les syndicats reprocheront à la coopération ouvrière d'être plus préoccupée de gestion que d'autogestion, plus soucieuse d'efficacité que de démocratie [254]. En 1886, Charles Gide, théoricien du "coopératisme", affirmait publiquement son opposition au collectivisme au nom du principe de propriété individuelle, conçue comme instinct quasi-naturel ; affirmation qu'il répétera dans son ouvrage de 1929 : le coopératisme s'oppose autant au socialisme qu'à l'individualisme, ce qui surprend lorsqu'on sait que l'idée de coopération s'est développée à l'origine à partir de réflexions sur le socialisme. Il semblerait que là aussi on retrouve le clivage entre proudhonisme et marxisme.

Nathalie Quintero nous rappelle que Philippe Buchez, disciple de Saint-Simon, est le premier à avoir exposé les principes de la coopération en 1831 ; il réclamait une république et demandait à l'Etat de créer des associations afin de lutter contre la paupérisation croissante de la classe ouvrière, victime des luttes de concurrence entre marchands ; il semble bien que l'idée d'association soit intrinsèquement liée à l'idée de république. Henri Arvon nous précise que Buchez était un socialiste chrétien ; il estimait que les questions de machine et de capital revenaient aux directeurs mais que par contre, les questions de salaires devaient être fixées par des "*groupements composites où se rencontreraient, à côté des élus des ouvriers, les délégués des patrons*" (p. 88) ; on retrouve des accents rencontrés dans la pensée de Hyacinthe Dubreuil mais ce dernier ira plus loin puisqu'il préconisait, du moins au début de sa réflexion, la libre répartition des salaires au sein de groupes de travailleurs selon des règles qu'ils auront eux-mêmes fixées. C'est là le modèle des commandites cher à Dubreuil et contre lequel la I^{ère} Internationale ouvrière avait mis en garde le mouvement coopératif :

> *"Dans le but d'empêcher les sociétés coopératives de dégénérer dans les sociétés ordinaires bourgeoises (société de commandite), tout ouvrier doit recevoir le même salaire, associé ou non. Comme compromis, purement temporaire, nous consentons à admettre un bénéfice très minime aux sociétaires."* (Arvon, p. 91)

Notons également qu'il était recommandé de développer la coopérative de production plutôt que celle de consommation, cette dernière ne faisant qu'effleurer le système économique alors que la première devait l'attaquer à la base.

Si la coopération est "fille de la misère", ce sont pourtant à l'origine des ouvriers de métier qui ont lancé le mouvement. La première coopérative de production fut créée par Buchez en 1832 (menuiserie), suivi par quatre ouvriers qui en fondèrent également une à Paris en 1834, qu'ils appelèrent *Association chrétienne des Bijoutiers en doré*. En plein développement après 1848, le mouvement coopératif fut stoppé par la dissolution des coopératives voulue par Napoléon III. A partir de 1867, date où la loi leur fournit un nouveau cadre juridique, elles se développent à nouveau mais

[254] N. Quintero, *La coopération dans les coopératives ouvrières de production : le cas de trois SCOP de la région marseillaise*, Thèse de sociologie, sous la direction de A. chenu, Université de Provence, 1991, 551 pages.

seront écrasées en même temps que la Commune, pour se reconstituer avec l'essor du mouvement syndical à partir de 1884. Entre 1900 et 1938, la "pointe" européenne du mouvement coopératif se trouve en France, c'est là que le mouvement y est le plus développé ; il faut dire aussi qu'entre les deux guerres, une série de textes législatifs avaient contribué à leur essor que le gouvernement de Vichy stoppera à nouveau. A la libération, alors que le "*mouvement des communautés de travail*" naît, les coopératives revivent. La loi de 1978 en réactualisera les principes, tandis qu'elles sont sous les feux de l'actualité avec les luttes conduites dans quelques entreprises et leur transformation en coopératives (Lip, Manuest, Japy). En résumé et pour ce qui concerne seulement le XX^{e} siècle, il semblerait que les "pointes de natalité" des coopératives se situent surtout en 1936, 1945, 1968 et 1981, donc encouragées par des mouvements sociaux, des combats politiques.

La première coopérative de consommation connue a été créée en Grande-Bretagne en 1844, dans un faubourg de Manchester, par vingt huit ouvriers tisserands, c'est la *Société des Equitables Pionniers de Rochdale*. Dans cette dernière, quatre principes avaient été édictés pour préserver l'authenticité de la coopérative dans le temps :

> *"1) la porte ouverte, c'est-à-dire toute personne qui le désire est libre d'adhérer à la coopérative ; 2) pouvoir démocratique, c'est-à-dire un homme = une voix ; 3) répartition des bénéfices entre les membres au prorata de leurs opérations ; 4) limitation du taux d'intérêt."* (Arvon, p. 88)

La première coopérative de crédit date de 1864 en Rhénanie, créée dans le but de libérer les paysans de l'usure. Par la suite, nous dit Henri Arvon, la coopération s'est de plus en plus rapprochée de l'entreprise privée, "*dont elle n'avait d'ailleurs jamais répudié les principes directeurs, la propriété privée des moyens de production et la hiérarchisation des fonctions*".

Finalement, il semble bien que la spécificité du mouvement coopératif vienne à la fois des thèses consensuelles des socialistes utopistes (Owen, Fourier, Blanc, Proudhon) mais dont le mouvement s'est éloigné en se rapprochant des actions revendicatives ouvrières et là aussi, pour finalement s'en distinguer, se séparer du socialisme et de l'idée de lutte des classes :

> *"L'association ouvrière reflète une société en restructuration, chaque groupe cherche sa voie au travers d'alliances instables ou reconduites. Les ouvriers associés placent leurs luttes essentiellement sur le plan des réalisations, ils s'attachent à fonder la démocratie dans l'atelier, sans projet politique propre à fonder l'Etat. "* (Quintero, p. 78)

Les statistiques montrent que le nombre de personnes travaillant dans une coopérative ne concerne qu'une infime partie de la population active ; ce fait est à prendre en compte, mais comme nous le verrons dans la troisième partie, la "massivité" d'un fait n'est pas forcément un critère

explicatif prépondérant. D'ailleurs les statistiques en ce domaine semblent difficiles à établir : ainsi en 1980, il y aurait eu 726 coopératives de production selon Sainsaulieu et Tixier, 520 selon Arvon ; cette différence est conséquente lorsqu'on sait qu'en 1998, il y en avait 1490.

Il nous suffit de savoir que le nombre de personnes travaillant dans une coopérative entre 1980 et 1998 a oscillé entre 35 000 et 30 000 ; durant la même période leur taille moyenne a diminué, et pourtant en 1978, on constatait déjà que les coopératives avaient, pour 84 % d'entre elles, moins de 50 personnes et pour 40 %, moins de 10 personnes. Mais là aussi les statistiques sont assez floues : s'agit-il uniquement des sociétaires ou également des salariés ? En 1978, Sainsaulieu et Tixier ont retenu les chiffres de 3 200 salariés et 15 000 sociétaires ; ce qui ne correspond d'ailleurs pas non plus au chiffre de 35 000 donné par Henri Arvon.

Les deux secteurs d'activités les plus concernés sont le bâtiment et les travaux publics pour 36 % du total et les services intellectuels et matériels (prestations intellectuelles et imprimerie-édition) pour 30,5 % [255]. Il semblerait que les coopératives aient toujours été un moyen de défense face à une "déqualification", disent Sainsaulieu et Tixier : au début elles se sont créées dans des secteurs "*où le métier est une valeur et un mode de travail*" et où peu de capital était nécessaire, dans la menuiserie, la cordonnerie ou la typographie ; avec le développement de l'industrie et de l'organisation taylorienne, elles se sont réfugiées dans des secteurs où l'importance des métiers était maintenue (imprimerie, bâtiment) et finalement la production de masse menaçant les métiers, elles se seraient orientées vers de nouveaux secteurs tels l'artisanat ou le tertiaire supérieur.

En ce qui concerne les résultats financiers, en 1997, 79 % des SCOP ont été bénéficiaires contre 29 % déficitaires, les auteurs en concluent que les performances des SCOP traduisent une progression régulière puisqu'en 1993, 65 % seulement étaient bénéficiaires. Mais la valeur ajoutée propre aux SCOP est "*une valeur humaine*" qui découle du fait que, dans une coopérative, il s'agit de mettre en œuvre une "*démocratie de relation participative*", ce qui s'avère plus exigeant que la mise en œuvre d'un système de représentation démocratique, les SCOP se devant par ailleurs de respecter également les principes de la démocratie représentative. Ce qui fait la cohésion entre coopérateurs, c'est que "*les gens se retrouvent autour d'un style humaniste*".

Lorsque Bertheleu et Guiol exposent les "motifs d'adhésion" à une entreprise coopérative particulière, le Bocage, ils citent bien sûr en premier un idéal commun, en tous cas pour les fondateurs, car les associés qui ont adhéré par la suite semblaient plus sensibles à la reconnaissance de leur qualité professionnelle ; puis vient la crainte du chômage, à ce sujet notons que les coopératives se constituent parfois à la suite d'un dépôt de bilan, c'est le "*dernier recours avant le chômage*", mais le plus souvent il s'agit de création ex-nihilo ; et enfin, dernier motif, chacun a investi financièrement dans l'entreprise, chacun participe au capital. Actuellement et en moyenne, un coopérateur possède 140 000 F dans

[255] C. Bertheleu et P. Guiol, "Témoignages sur les SCOP", *Panoramiques*, 2000, Op. cit., pp. 121-127.

l'entreprise ; la loi de 1978 souligne cet aspect en considérant les coopératives comme "*le type même de l'entreprise participative*". Chacun détient individuellement des parts sociales de l'entreprise, forme hybride entre collectivisme d'Etat et propriété privée individuelle.

Quant aux positions syndicales contemporaines sur le principe de la coopérative, elles sont partagées et assez ambivalentes (Quintero, p. 150). Si dans la fin des années 1970, la CGT, CGT-FO et la CFDT ne semblent plus opposées au principe et contribuent même au redémarrage de Lip ou de Manuest, ces centrales syndicales craignent cependant qu'en étant insérées dans un mode de production capitaliste, elles ne conduisent à une certaine auto-exploitation des travailleurs ; la CFTC pense qu'il est préférable d'avoir des actifs que des chômeurs et que les coopératives peuvent permettre une meilleure utilisation des fonds privés et publics ; la CGC considère que c'est une formule tout à fait adaptée aux PME.

Précisons pour finir que le phénomène coopératif semble plus développé en Europe du Sud (Italie et Espagne) mais par contre est quasi-inexistant dans le Nord et l'Est de l'Europe. Voyons à présent les enseignements tirés des expériences concrètes.

6. 1. 2. Problèmes et horizons

Tout comme pour les groupes autonomes ou pour les groupes d'expression, nous ne ferons que reprendre des résultats de recherches existants, notre propre investigation concrète sera exposée dans la troisième partie. En ce qui concerne les coopératives de production, nous nous baserons sur les travaux déjà cités de Renaud Sainsaulieu et Pierre-Eric Tixier de 1983 ainsi que ceux de Nathalie Quintero de 1991, sans les détailler et en restituant directement les problèmes soulevés.

L'analyse des problèmes détectés dans les cinq coopératives de production retenues dans l'étude de Sainsaulieu et Tixier est faite en termes de pouvoir et de contre-pouvoir et relativement aux objectifs affichés : répartir les risques et les responsabilités économiques entre travailleurs, viser l'emploi et le salaire avant le profit, changer de vie au travail par l'application du principe d'égalité entre travailleurs. Elles semblent présenter, toutes les cinq trois, grands types de problèmes liés à la participation au pouvoir de décision, à la division du travail et enfin à la recherche de contre-pouvoir à travers les syndicats et le CE.

Dans chaque cas, le pouvoir est établi selon un modèle de "démocratie parlementaire", avec une délégation à deux niveaux, celui de l'assemblée générale (AG) qui élit les administrateurs, puis celui de ces derniers (CA) qui élisent des dirigeants. Mais dans les faits, cela tend à "*départir la base d'une participation réelle au pouvoir décisionnel pour ne disposer que d'un pouvoir de contrôle*".

L'image de l'assemblée générale qui permet aux coopérateurs "*de prendre leur destin en main*" n'est que mythique ; il faut compter avec le poids des fondateurs et des membres les plus anciens qui constituent des alliances stables et verrouillent ainsi l'accès à l'appareillage collectif du pouvoir (p. 62). Lorsqu'un conflit de critères apparaît, la décision reposera sur des critères ambigus ; ainsi par exemple l'acceptation d'un candidat au sociétariat doit être avalisée par le CA et l'AG mais en général, il y a conflit entre le point de vue donnant une prédominance aux qualités techniques et professionnelles du candidat et le point de vue qui accorde l'importance première à "l'esprit" qui a motivé la demande.

En ce qui concerne la "reproduction de la division du travail", elle est attribuée au fait que l'environnement concurrentiel pousse à mettre en avant le critère de productivité et au fait que "*les habitudes culturelles de l'expérience taylorisée du travail"* ne se perdent pas aussi facilement, un pouvoir d'expertise tend à se reconstituer dans la coopérative. Dans la coopérative du bâtiment par exemple, les chercheurs parlent de "*participation par strates*", c'est-à-dire que les avantages du travail coopératif ne sont pas exprimés dans les mêmes termes par les cadres et une partie de la maîtrise, que par l'encadrement intermédiaire ou encore par les ouvriers. Autrement dit, pour certains ouvriers, "*la coopérative est une association de bons copains, qui paye bien et garantit contre le chômage*" (p. 70), alors que pour les premiers cités, c'est plus l'aspect d'utilisation de compétence professionnelle et de participation à la décision qui importe. Sainsaulieu et Tixier parlent d'instrumentalisation de la participation, c'est-à-dire que ce serait moins l'aspect idéologique que les possibilités concrètes qu'offre la coopérative qui influent et changent les mentalités, car elle semble les changer, même si "*la participation est différenciée suivant la strate d'appartenance dans l'entreprise*".

Enfin, en ce qui concerne les syndicats, ils ont des "*difficultés à jouer un rôle contestataire et revendicatif*", d'autant plus qu'ils peuvent être à la fois membre du CA et syndicaliste, donc "juge et partie" ; de plus comme le remarquent les deux chercheurs, contester le style de la direction, c'est remettre en cause l'expérimentation et donc risquer de se faire exclure, ce qui semble être une des caractéristiques des fonctionnements en collectif : "*plus l'organisation sera en marge des systèmes de normes dominantes, plus la pression à la conformité interne sera elle-même intense*" (p. 78) ; le contre-pouvoir doit donc venir de l'extérieur de la coopérative.

Mais en conclusion, la coopérative semble positive en ce qu'elle est un lieu "*d'apprentissage d'un modèle culturel transversal*", le cadre imprégné de stratégie individuelle devra apprendre à s'expliquer devant tous, les employés ne pourront plus se protéger derrière la règle, ils devront "être acteurs". Cet apprentissage collectif "*attaque en profondeur les cultures dominantes du travail*".

Le travail de Nathalie Quintero repose sur un point de vue moins global, moins "standardisé" ; les trois coopératives étudiées le sont dans leur histoire propre, dans leurs pratiques spécifiques de travail et de pouvoir, car l'hypothèse centrale repose justement sur l'idée qu'au-delà d'un statut

commun, il n'existe pas de modèle unique de pratiques et de développement coopératif. Dans un deuxième temps la comparaison permet d'analyser les différences à partir de trois champs : les aspects techniques et humains de la production et de l'organisation du travail (conditions de travail, définition de la notion de qualification ouvrière), les structures démocratiques (expression des salariés, avantages sociaux, instances syndicales, représentation des associés), les pratiques des coopérateurs en matière de formation et d'information.

Ces trois coopératives ont en commun d'être nées des difficultés d'une entreprise privée et d'appartenir au secteur de la mécanique générale, les cycles de fabrication étant complexes, de la matière première au produit fini. Dans l'un des trois cas, la reprise de l'entreprise signifiait avant tout la poursuite de la lutte syndicale, alors que dans les deux autres, c'est plutôt l'idée de "*devenir son propre patron*", de changer la division du travail qui a prévalu. C'est dans celle où il n'y avait aucune structure syndicale que la division technique du travail a été remise en place, alors que les deux autres ont plutôt cherché le moyen de réduire la distance entre conception et exécution du travail. La régulation de la production est, dans les trois cas, assurée en grande partie par une polyvalence qui sert également à rompre la monotonie de certains travaux ; les conditions de travail sont une préoccupation pour tous, mais deux SCOP ont cherché à "*socialiser le procès de production",* alors qu'une "*oligarchie techniciste*" s'est installée dans la troisième.

Examinons plus précisément les relations de travail dans chacune des trois SCOP car cela indique en même temps leurs difficultés et leurs acquis.

Dans la première, le PDG est un ancien chef d'atelier, la hiérarchie a été ainsi d'une certaine manière respectée. Les décisions sont prises en AG ou pendant la pause café, le CA est totalement fictif. L'assemblée annuelle débat sur les comptes de l'exercice écoulé, sur des problèmes économiques et sociaux tels que les vacances, les stages de formation, l'organisation du travail, l'embauche d'ouvriers et prévoit les objectifs pour l'année suivante. L'encadrement formel prévu par les statuts n'est pas respecté puisque les coopérateurs vont au-delà ; les décisions sur l'organisation du travail sont prises en conseil d'atelier devenu instance de décision informelle (priorités en matière de commandes, achats de machines) ; les prérogatives théoriques du PDG, c'est-à-dire la fonction commerciale, la fonction représentative auprès des banques et de l'union régionale des SCOP, et la fonction administrative liée à la facturation et à la comptabilité, ont été socialisées, ce que résume cette appréciation : "*ils sont tous chefs là-bas, donc ils font des efforts plus facilement qu'une entreprise patronale*" (p. 331). La croyance aux vertus de la coopération semble partagée, "*la transversalité des accès aux décisions*" développée.

Dans la seconde coopérative, les décisions prises par le CA ont été votées en AG mais là aussi, il existe des structures de décision informelle comme les conseils d'atelier (amélioration des conditions

de travail). Ce qui est particulièrement caractéristique dans ce cas, c'est le rôle joué par le syndicat dans l'arbitrage entre aspirations en tant que travailleur et aspirations en tant que propriétaire ; il est garant des priorités de la SCOP définies dans un projet coopératif, il défend la dimension collective des revendications individuelles, il est garant du côté "travailleur" pendant la durée de l'apprentissage de la gestion coopérative, garant de la démocratie, et enfin il fait le lien avec les luttes dans d'autres usines et avec le mouvement ouvrier en général. Dans ce cas on voit l'utilité que peut avoir un syndicat interne à la coopérative.

Le troisième cas est également intéressant en ce qu'il montre qu'on peut très bien trouver un "fonctionnement taylorisé" dans une coopérative. Le PDG élu est un ancien membre du bureau d'étude, il possède deux voix au CA composé de sa "fidèle" secrétaire et de deux ajusteurs ; le bureau d'étude monopolise les structures institutionnelles, les coopérateurs de base ne participent à la décision que par procuration puisqu'ils ne sont intégrés à aucune structure de décision. La fréquentation de l'AG est moindre que dans les deux cas précédents, elle a été détournée de son rôle et sert à exposer les décisions prises au CA qui décide aussi bien des investissements que de l'organisation du procès de production ; quant au PDG, il est responsable de la conception du travail et chargé des relations avec l'extérieur. La coopérative est gérée sur un mode d'oligarchie techniciste, "*l'entropie démocratique*" tend à transformer la relation mandataires-mandatés en dirigeants-dirigés, les uns devenant en quelque sorte les salariés des autres.

En conclusion, Nathalie Quintero pense que le mouvement coopératif est créateur d'autres rapports sociaux de travail, tout en n'étant pas à l'abri de "*dysfonctionnements démocratiques*" ; même dans le cadre concurrentiel dans lequel évoluent les coopératives, ce mouvement porte en germe une démocratisation des relations de travail, un apprentissage d'une culture de gestion et d'expression se substituant à une culture de lutte par la rencontre de l'altérité.

Dit autrement, Bertheleu et Guiol pensent aussi que "*La démocratie dans les coopératives est une démocratie de relation participative ; ce n'est pas une démocratie représentative de type électoral*", même si les principes de cette dernière doivent être respectés (p. 125).

Retenons deux conclusions majeures de ce qui précède. Premièrement, la réalité des coopératives semble loin d'être homogène, les différences dans les résultats exposés le prouvent ; si la troisième coopérative décrite ci-dessus correspond assez bien aux conclusions tirées par Sainsaulieu et Tixier, les deux premières coopératives par contre révèlent des situations relativement contradictoires avec leurs conclusions : dans la première, la base n'y est pas dépossédée de tout pouvoir de décision de gestion et l'AG n'y est pas "mythique", les instances informelles de décision sont multiples, les structures d'échange et de négociation permanentes ; dans la seconde, le syndicat a un rôle à jouer, ce qui n'est guère étonnant puisqu'il a été à l'initiative de la création de la SCOP. Et deuxièmement, s'il y

a obligatoirement une différence entre un salarié travaillant dans une entreprise privée et "un sociétaire", la distance peu être très ténue ; une SCOP peut tout autant être un lieu d'apprentissage de nouvelles relations sociales dans le travail qu'un lieu où les relations seront socialement et techniquement hiérarchisées de façon similaire, proche, de ce que qu'elles sont dans l'entreprise privée.

Quant au mouvement coopératif dans sa globalité, d'après B. Lavergne en 1923, les coopératives n'avaient pas encore donné beaucoup de résultats positifs, soit elles avaient disparu, soit elles végétaient, soit l'un des associés avait pris de l'ascendant et était devenu "le patron", elles avaient même eu pour effet d'isoler des travailleurs dans des positions plus privilégiées, à l'écart des enjeux de la majorité de la population ouvrière ; d'autre part, du point de vue commercial et industriel, la coopération modifiait assez peu le capitalisme [256].

L'évaluation des coopératives telle que l'avait faite ce "fervent coopérateur" dans l'optique probable de les réformer serait-elle encore actuelle ? Nous laisserons ouverte la question de l'alternative au "salariat habituel" puisque nous avons vu que dans chaque cas "*la relation de participation*" est particulière, et surtout que si la coopérative dispose de plus de moyens pour éviter des "licenciements de compétitivité", elle reste un îlot au sein du système général du salariat capitaliste et ne semble pas avoir fait "tâche d'huile" comme l'espéraient ses défenseurs au XIX^{e} siècle.

La particularité des coopératives suppose qu'on examine la participation à la gestion de l'atelier et la gestion de la coopérative en général mais aussi la participation aux relations qu'entretient la coopérative avec la corporation ou confédération des coopératives et avec la société globale. Dans le cas des groupes semi-autonomes de production, nous allons voir que le champ de la participation est beaucoup plus réduit de façon institutionnelle, même s'il est impossible de dire que la participation dans l'atelier serait étrangère au rapport de l'entreprise à la société en général. Examinons donc là aussi les discours et les problèmes rencontrés dans les réalisations concrètes.

6. 2. Les équipes autonomes de production

Contrairement aux débuts du mouvement coopératif, point de projet libérateur de la société par effet de "tâche d'huile" à la base de l'organisation du travail en groupes semi-autonomes (GSA), tout au plus un épanouissement individuel dans le travail ; certains diront peut-être que l'individu est le point de départ de toute "révolution silencieuse", mais à moins d'avoir une conception élitiste basée sur le charisme de certains personnages et le prosélytisme de leurs disciples, on ne peut penser qu'une

[256] B. Lavergne, *Les coopératives de consommation*, Collection A. Colin, 1923, cité par G. Pirou, p. 90.

"libération" individuelle soit possible et encore moins qu'elle puisse suffire à changer une société ; le nombre continue à faire la force des plus démunis.

A l'origine, les GSA ont été envisagés officiellement comme des moyens pour améliorer les conditions de travail des ouvriers ou opérateurs ; développés à partir des années 1960, ils ont été les symboles de la "démocratie industrielle" des pays scandinaves ; nous verrons que s'ils ont été moins développés sous cette appellation en France, le principe sous-jacent de l'organisation du travail en équipes a fait depuis l'objet de nombreuses expérimentations toujours actuelles. Auparavant, reprenons le thème de la constitution d'équipes autonomes (EA) avec Hyacinthe Dubreuil pour saisir quelques-uns des postulats de base de l'unique solution qu'il a toujours préconisée pour "libérer le travail" ; nous verrons la critique qu'en faisait Georges Friedmann.

6. 2. 1. L'indépendance dans la grande industrie

On peut considérer Hyacinthe Dubreuil comme le précurseur en matière d'organisation du travail par équipes autonomes, idée qu'il a commencé à développer aux début des années 1920, en parallèle au mouvement des "équipes sociales" de Robert Garric que nous avons déjà évoqué.

> *"Pour donner à l'esprit des métiers la possibilité de pénétrer à nouveau l'âme ouvrière des joies de la création, et de tous les enthousiasmes esthétiques, il faut donner à l'organisation du travail une autonomie totale.(...) Mais tout en cherchant l'autonomie totale, il nous faut respecter la "ligne de continuité" qui passe lentement par le progrès, en nous gardant de briser le cadre de la technique industrielle tel qu'il a été progressivement construit par l'expérience.(...) Si nous pouvions donner à l'ouvrier, sans toucher en rien à la propriété patronale, la possession réelle de l'outillage perfectionné dont la grande industrie peut seule faire les frais !... Et sans porter atteinte à l'autorité à laquelle on demanderait seulement de reculer un peu !..."* (Dubreuil, 1923, pp. 193-194).

Tel était le projet que Dubreuil avait exposé dans son premier ouvrage, *La République Industrielle* ; son idée du meilleur système de travail est un mélange de principes du travail à la tâche, de la coopérative de main-d'œuvre ou commandite d'atelier, mais réfléchi pour être mis en œuvre dans la grande industrie. Une coopérative de main-d'œuvre est une "*association libre de travailleurs*" sans capital financier et sans moyens matériels, par opposition aux coopératives de production ou de consommation, mais en fait, c'est moins la forme des coopératives en elles-mêmes que le principe de la "coopération" qu'a retenu Dubreuil et qu'il proposera de développer "scientifiquement".

Si en 1923 Dubreuil ne formalise que très peu la conception des nouvelles formes de coopération qu'il veut promouvoir, il en rappelle cependant les grandes lignes : revoir le système de

rémunération des trois parties prenantes de la production : le travail, la direction et le capital ; rémunérer le travail non plus à partir du temps d'exécution d'une opération mais à partir du résultat de ce travail, c'est-à-dire négocier le prix d'une quantité globale de travail incorporée dans les produits ; donner une individualité propre à des "*cellules de base*" et faire ainsi éclater "*la grande machine anonyme*" afin de se rapprocher du schéma de la grande entreprise comme "*corps organisé et vivant*" ; laisser jouer le principe du "*sélectionnement naturel des individus*", tempéré par la solidarité, mais assurant à chacun une juste reconnaissance de ses compétences à l'intérieur de ces cellules ; et enfin, amener peu à peu les ouvriers à acquérir "*les premiers éléments de la capacité administrative*" à l'intérieur de ces cellules [257]. Mais coopération signifie collaboration de tous, y compris des directions, aussi Hyacinthe Dubreuil, tout comme Taylor en son temps, cherche à convaincre les directions, à prévenir toute crainte patronale envers un hypothétique bouleversement des structures de l'entreprise :

> *"cette organisation du travail ne demande aucune modification dans l'organisation technique, commerciale ou financière de l'usine. Si elle opère un déplacement d'autorité dans le seul cadre des équipes, et il faut observer à cette occasion que c'est précisément là que jaillissent le plus souvent les troubles dus aux abus d'autorité, les cadres supérieurs et toute la hiérarchie reconnue nécessaire pour la coordination du travail, pourraient être maintenus tels qu'ils sont, et coexister avec ce nouveau compartimentage des activités, en attendant que graduellement, le mode de désignation des divers degrés de la maîtrise ait été pénétré de principes nouveaux, basés sur un choix judicieux et démocratique des compétences."* (Dubreuil, 1923, p. 202)

C'est en 1935, avec *A chacun sa chance,* que Dubreuil abordera la question des modalités pratiques de la mise en place de ces cellules ou groupes ; avec *L'exemple de Bat'a*, un an après, il aura pour objectif de démontrer que ce système n'est pas utopique [258]. Enfin, avec *L'équipe et le ballon*, douze ans plus tard, les "groupes" étant définitivement appelés des "équipes" (EA), il reviendra sur certaines questions pratiques et donnera de nouveaux exemples "*d'applications partielles*" du principe d'autonomie d'équipes de travail. Il semblerait que plus le temps a passé et plus le projet initial de Dubreuil a "perdu du terrain" face aux épreuves du réel, mais nous n'allons pas chercher à restituer les inflexions de sa pensée, contentons-nous de décrire le modèle proposé.

[257] Il est intéressant de noter ici que E. Pouget et E. Pataud, dont nous avons déjà évoqué l'ouvrage d'anticipation imaginaient que "*dans la société de l'avenir, la formation des équipes de travail ne se fera que par entente entre camarades et par recrutement mutuel, et que la répartition des tâches aura lieu par accord entre les diverses équipes*" (p. 41). Notons encore que pour eux, le centre de la vie, de l'action, de la liberté n'était pas "la particularité sensible" (l'individu), ni "l'universel abstrait" (l'Etat), mais "l'universel concret", c'est-à-dire l'atelier de la grande industrie moderne (p. 48).

[258] H. Dubreuil, *L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Grasset, 1936, 375 pages.

6. 2. 1. 1. "L'équipe et le ballon"

Tout projet de constitution d'EA doit traduire la double prise en compte de "*la productivité et la justice de l'atelier*", donc aussi bien les questions de rendement que les "*aspirations à l'indépendance*" des travailleurs, ces deux aspects étant indissociables pour progresser. L'organisation scientifique de la coopération du travail dans le cadre d'une grande industrie présuppose le "principe du fédéralisme industriel", on retrouve ici l'influence proudhonienne, car compte tenu de sa taille, cette industrie doit être subdivisée entre artisans, équipes, services et c'est l'organisation de leurs relations qu'il faudra prévoir et tester afin de s'acheminer vers la plus grande harmonie possible. Dubreuil argumente moins ce principe par rapport à une position théorique que par rapport à des questions pragmatiques ; il donne, à l'appui, l'exemple de la conception d'un camion pour transporter troupes et matériels militaires américains à la frontière mexicaine en 1916 : pour répondre aux spécifications requises, l'industriel a fait fabriquer les "organes" du camion par différents constructeurs car il a estimé que "*il est préférable d'être réellement un bon assembleur qu'un mauvais touche à tout voulant faire tout par lui-même*" [259]. Il s'agit là en fait du classique principe de la sous-traitance.

La mise en œuvre du fédéralisme suppose donc une subdivision de la grande entreprise dans trois domaines : technique, budgétaire et au niveau des responsabilités.

La subdivision technique de l'entreprise recouvre pour Dubreuil la répartition des tâches entre différentes sections, selon "*la loi de la division du travail*". Pour lui la division du travail est un principe vieux comme le monde, résultant de la loi du moindre effort qui a toujours poussé l'être humain à vouloir économiser son temps et ses forces. A cette loi du moindre effort, il faut ajouter la loi d'amplification du progrès technique qui résulte des progrès de la science et des besoins exprimés par les populations. La division du travail est donc incontournable dans les sociétés modernes [260]. Pour expliquer concrètement la subdivision technique de l'entreprise, Dubreuil reprend l'exemple d'une expérience qui lui est chère, celle de Godin au Familistère de Guise :

> *"De concert avec quelques-uns des principaux employés de l'établissement, (il) releva l'existence de six branches fondamentales de travaux industriels : la comptabilité générale, la fabrication, la fonderie, la poêlerie, l'émaillerie, les magasins et travaux généraux. On constata que chacune des six fonctions ou branches principales de l'industrie se ramifiait en d'autres branches secondaires. Ainsi par exemple, la comptabilité générale comprenait les subdivisions suivantes : comptabilité proprement dite, finances, approvisionnements, commerce et prix de revient. On reconnut de la sorte que vingt-sept subdivisions ou rameaux naissaient des six branches maîtresses de l'industrie, et que chacun de ces vingt-sept rameaux, à son tour, donnait naissance à des services élémentaires distincts. Le service des approvisionnements par exemple,*

[259] H. Dubreuil, *Nouveaux standards. Les sources de la productivité et de la joie*, Grasset, 1931, p. 332.
[260] H. Dubreuil, *Le travail et sa civilisation*, 1953, Op. cit., p. 80.

> *comprenait les spécialités suivantes : achat de matières premières, stocks et dépôts, comptes de fournisseurs, etc. On eut ainsi au total, pour l'usine entière, 116 services élémentaires nettement différenciés."* (Dubreuil, 1935, p. 91)

Ce sont ces "services élémentaires" qui seront les futurs groupes de travail élémentaires, chaque groupe ayant un représentant au niveau des conseils d'administration créés pour chacune des six branches. La constitution de ces groupes est donc totalement respectueuse de la hiérarchie des fonctions et des "organes de transmission" tels qu'ils sont déjà établis dans l'entreprise.

Nous avons dit que l'argumentation de Dubreuil était très pragmatique au niveau de l'explication du principe de "fédéralisme industriel", par contre l'argumentaire concernant l'application du principe de la division du travail est construit à l'aide d'une vision organiciste :

> *"Or, si les services d'étude et de direction ont une tâche mentale particulière à accomplir, les organes d'exécution qui, aux extrémités, sont chargés d'entrer en contact avec la matière, sont comparables aux organes sensitifs et moteurs à l'aide desquels le cerveau reçoit les impressions du dehors, puis réagit sur le milieu environnant. Si le cerveau pense et organise, c'est la main qui touche, palpe et soulève l'objet. A chacun sa fonction, et dans l'organisme vivant il n'y a pas de conflit entre le centre pensant et directeur, et les extrémités chargées d'entrer en contact avec le dehors : c'est une collaboration dans laquelle les organes ne peuvent permuter."* (Dubreuil, 1935, p. 101)

En résumé, cette subdivision technique de l'entreprise respecte les principes d'organisation tayloriens : c'est un service central d'études et de programmation qui doit préparer, distribuer, coordonner le travail des "sous-entreprises" de l'usine ; principe que partageait pleinement H. Fayol. L'apport propre de Dubreuil se situe plus au niveau de ce qui concerne "l'activité intérieure" de ces petites unités ainsi constituées.

Pour terminer, cette opération de subdivision technique de l'entreprise ne peut être standardisée pour toutes les entreprises, l'application du principe coopératif devant rester par définition souple et adaptable à tout type de milieu professionnel et devant se concrétiser à l'aide de la connaissance que les intéressés eux-mêmes ont de la vie de leur établissement et des mobiles d'intérêts propres à constituer la base du travail coopératif.

La subdivision budgétaire découle assez directement de la précédente. Hyacinthe Dubreuil considérait que l'apprentissage ouvrier de la gestion devait commencer par ce qui est directement accessible aux ouvriers, c'est-à-dire la gestion de "*leur petit coin d'atelier*".

L'opacité de la comptabilité centralisée dans l'entreprise, problème majeur pour la participation aux bénéfices, est aussi un problème en ce qui concerne la réduction des frais généraux, "catégorie fourre-tout" qui disparaît dans la comptabilité générale ; de même les efforts pour réaliser "*un travail*

bien fait" demeurent opaques, les ouvriers ne pouvant évaluer les incidences sur le rendement général et donc sur les prix de revient. La double prise en compte de "*la productivité et la justice dans l'atelier*" suppose donc la mesure du travail effectué par des chiffres permettant à chacun de constater qu'il a été payé conformément à la mesure de son effort, que le principe du "donnant-donnant" a été respecté [261]. On retrouve aussi l'argument de Euverte : les ouvriers doivent savoir au jour le jour ce qu'ils ont gagné ; l'ouvrier doit pouvoir "faire sa caisse" à chaque instant.

La décentralisation de la comptabilité par instauration de "comptabilités élémentaires" n'est pas qu'une question technique, elle est fondamentale pour les relations entre une équipe de travail et la direction mais aussi entre équipes de travail, relations qui seront de nature commerciale. Tout dans l'entreprise peut être imaginé selon cette relation : le travailleur par exemple peut se présenter au magasin pour s'approvisionner en pièces et payer, ne serait-ce que symboliquement par un bon, le prix de ces pièces ; ou bien encore, si au cours de sa transformation, un produit doit passer entre les mains de différentes équipes, celle qui est en aval paiera à celle qui est en amont le prix du produit que cette dernière lui a transmis et qu'elle même revendra après intégration du prix de son propre travail à l'équipe suivante dans la chaîne ou à la direction si elle-même se trouve en bout de chaîne. L'exemple de l'entreprise Tchécoslovaque de fabrication de chaussures, Bat'a, que Dubreuil est allé étudier en 1931, ne réalise d'ailleurs que cette subdivision budgétaire de l'entreprise et de façon très partielle puisque les bureaux de préparation continuent à fixer les temps et les prix ; cette expérience porte plus sur l'articulation entre les différents services de l'usine que sur la dynamique interne des équipes qui reste entièrement prescrite par la direction. C'est d'ailleurs ce même principe qui est actuellement prôné, les uns et les autres étant successivement fournisseur et client des différentes entités de l'entreprise.

Quant à la subdivision de l'autorité, elle finalise l'organisation préconisée par Dubreuil, c'est là le moyen privilégié de la libération progressive du salariat qui maintient les ouvriers dans un état de "tutelle" permanente, il faut sortir de l'écrasement de "*la mécanique à trois pignons*" (contremaître, chef d'atelier, ingénieur) ; il faut préparer les ouvriers à l'esprit d'initiative, développer l'esprit d'entreprise, la confiance en soi, l'audace, le sens des responsabilités :

> *"Tant que l'ouvrier se borne à demander des augmentations de salaire et diverses mesures destinées à le protéger, il ne change rien de fondamental à sa situation de dépendance. Il reste un mineur.(...) Il faut que l'ouvrier sorte du régime antique de "louage de services" (...) Car le caractère essentiel et fondamental du salariat est de faire échapper l'ouvrier aux risques directs d'une entreprise. Son salaire est garanti sans doute avant les bénéfices, mais en revanche il se trouve aussi écarté des*

[261] H. Dubreuil et Lieutenant -Colonel Rimailho, *Deux hommes parlent de leur travail*, Grasset, 1939, 236 pages. Cet ouvrage est entièrement consacré à la subdivision budgétaire de l'entreprise ; Rimailho y examine la méthode d'établissement des prix de revient préconisée par la CGPF pour l'adapter à l'entreprise divisée en "*équipes solidaires à gestion autonome*".

responsabilités qui forgent la grandeur de l'homme, trempent sa volonté, et garantissent le développement de son esprit d'indépendance." (Dubreuil, 1931, p. 283)

Gain et prise de risque sont indissociables, c'est pourquoi la subdivision du pouvoir de décision doit compléter les deux précédentes. De plus, elle se justifie totalement par le fait que les ouvriers sont les meilleurs connaisseurs de leur travail ; à l'appui Dubreuil rappelle l'action des ouvriers italiens des chemins de fer en 1910, qui était ce qu'on a appelé plus tard une "grève du zèle" :

> *"Il s'ensuivit un tel embouteillage des services que leur administration dut aussitôt capituler. C'était la preuve évidente que l'application intelligente des ordres, c'est-à-dire leur correction permanente par l'initiative de ceux qui sont sur place, rétablissait l'équilibre entre la lettre des règlements et les faits réels du travail, dont les détails sans cesse nouveaux ne peuvent être prévus dans un texte établi d'après des précédents."* (Dubreuil, 1935, p. 59)

Les règles fondamentales délimitant le domaine propre aux équipes sont des règles de gestion du personnel (embauches, promotion professionnelle, nomination du chef d'équipe, rémunération des membres du groupe), de gestion de production (négociation d'un contrat de vente, gestion d'un budget) et d'organisation du travail (répartition des tâches et coordination de leur ensemble, amélioration des procédures) :

> *"1°- Libre recrutement des travailleurs par leur collectivité constituée en coopérative de main-d'oeuvre. 2°- Entreprise collective d'un travail déterminé, pour un prix convenu entre l'employeur et le délégué de la coopérative de main-d'oeuvre. 3°- Les ouvriers groupés dans l'entreprise collective choisissent eux-mêmes leurs chefs et organisent librement l'exécution du travail qui leur est confié. 4°- Répartition du prix global du travail entre les ouvriers selon le mode de partage qu'ils jugent eux-mêmes convenable."* (1935, p. 129) [262]

Pour la mise en place de cette organisation interne des équipes, Hyacinthe Dubreuil rappelle un principe que l'on pourrait dire méthodologique :

> *"On ne saurait trop insister sur le fait que la réalisation technique et pratique de cette idée générale ne peut être faite que par ceux qui connaissent les secrets, ou si l'on aime mieux, la vie intime d'un travail donné, les éléments presque mystérieux que les intéressés sentent, et que le profane ne peut voir parce qu'il n'en a aucune expérience directe."* (1935, p. 130)

[262] Dans une note de bas de page, H. Dubreuil cite l'ouvrage de D. Schloss, *Les modes de rémunération du travail,* Giard, Paris, 1902, en précisant que ce dernier avait déjà énoncé ces principes mais en omettant celui qui concerne le partage du gain collectif. Dubreuil qui les a publiés une première fois dans la revue des Etudes Coopératives de janvier-mars 1925 a eu la satisfaction de les voir officiellement adoptés la même année, par la Fédération Nationale des Coopératives de consommation.

Afin que ces transformations soient envisageables, il faut aussi que les relations entre exécutants et encadrement soient différentes, non unilatérales, l'autorité ne devant plus être d'ordre "monarchique" ou "militaire", la notion de "chef" au sens traditionnel devant changer :

> *"le chef sait tout, voit tout, peut tout. Ce qui est une sorte d'erreur naïve, d'ailleurs extrêmement répandue dans tous les milieux.(...) Je m'incline comme tout le monde, mais seulement jusqu'à un certain point, devant les fameux "infinitifs " dans lesquels Fayol a résumé la doctrine administrative de l'entreprise moderne : Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Car on me permettra de constater que cette célèbre formule suppose cette toute puissance de l'intelligence dont je parlais à l'instant. C'est la formule de l'omnipotence qui prétend tout voir et tout diriger."* (Dubreuil, 1948, p. 79)

Dubreuil ne remet à aucun moment en cause le principe de l'autorité, puisqu'il faut "*une volonté centrale et régulatrice pour coordonner et commander les efforts"* dans tout groupe, c'est quasiment une loi naturelle, mais c'est la question de l'origine de cette autorité qu'il pose [263]. La désignation d'un chef par une autorité centrale ne peut être qu'arbitraire ; pour la "bonne marche" du travail sa légitimité ne doit pas pouvoir être contestée, il doit émerger naturellement d'un groupe "*dans le feu de l'action*" par sa compétence professionnelle. Ce principe de sélection progressive et naturelle, sans vote à proprement parler puisque la position de chef découle de l'assentiment tacite des principaux concernés, doit être appliqué également à tous les niveaux de la hiérarchie. Nous retrouvons là les principes que Schueller a développés en 1941 et que reprendra également le Centre des Jeunes Patrons après la guerre. Dubreuil insiste sur l'évolution du rôle de l'encadrement :

> *"En fait, les équipes existent déjà, avec leur chef, et il est fort probable, l'expérience l'a démontré, qu'à part de rares cas, l'équipe conservera le chef qu'on lui avait donné.(...) Les chefs qui hier étaient imposés vont devoir s'imposer, ce qui n'est plus tout à fait la même chose.(...) S'ils n'ont pas eu à se faire élire, ils ont tout de même à se faire admettre par les hommes avec lesquels ils vont vivre et travailler."* (1948, pp. 137-138)

Le chef d'équipe aura pour rôle de faciliter l'exécution du travail, il sera au service de ses hommes (approvisionnement, entretien outillage, etc.), il fera la liaison entre son équipe et le personnel de direction pour la négociation des contrats. Les membres du groupe n'auront donc plus affaire à leur direction. Le chef d'équipe est "*le premier parmi ses égaux*". C'est ainsi que, selon le schéma idéal, seuls les membres de l'équipe peuvent désigner celui qui leur semble le plus apte à résoudre les difficultés qu'une nouvelle fonction imposerait, celui qui pourrait recevoir l'enseignement supérieur nécessaire pour accéder aux fonctions d'ingénieur ou bien encore, tout simplement, celui qui est apte à être embauché pour renforcer tel ou tel aspect du travail du groupe. De manière informelle, Dubreuil constate que bien souvent, pour une embauche, ce système est déjà utilisé, le chef s'en remet à ses ouvriers pour lui fournir des candidatures que bien souvent il acceptera.

[263] A ce propos, Dubreuil remarque qu'Auguste Comte pensait que : "*Le salariat immobilise dans une subordination forcée des hommes plus capables que leurs chefs dont la valeur fait défaut au progrès social, en même temps que leur souffrance réagit sur la stabilité générale*", 1923, p. 168.

Dubreuil a toujours pensé que "*mettre chacun à la place où il donnera le meilleur rendement*" ne pouvait être que bénéfique au collectif, lui même ayant été ouvrier professionnel ; il a examiné les différentes solutions proposées par les procédures de sélection utilisées couramment : l'examen est une procédure collective qui accorde un titre identique à différents individus, sans pour autant renseigner sur tel homme particulier ; le choix par un seul homme est une méthode empirique souvent bonne mais il peut y avoir erreur de jugement ; le choix par un grand nombre, c'est-à-dire l'élection, ne peut être bon que dans des petits groupes ; les épreuves psychotechniques apportent des renseignements plus précis mais sont le reflet "*d'une valeur statique*" et ne disent rien des potentialités, de plus, autant on peut mesurer la rapidité des réflexes autant on ne peut exprimer en chiffres "*l'âme d'un chef*".

En ce qui concerne le calcul des salaires, le partage du gain collectif au sein de l'équipe, Dubreuil préconise le partage proportionnel à l'apport de chacun, apport auquel on affectera un "coefficient de capacités" selon l'âge et l'expérience, la connaissance du métier et l'habileté professionnelle, la capacité à résoudre les problèmes. Concurrence et sélection sont des lois naturelles, aiguillon de l'activité humaine ; la fameuse formule "à travail égal, salaire égal" doit être complétée logiquement par cette autre formule : "à travail inégal, salaire inégal".

Beaucoup d'objections ont été élevées contre ce principe de concurrence naturelle, dont l'une est le risque d'élimination des faibles ou des moins compétents des équipes de travail. A cela Dubreuil répond par l'argument de la solidarité humaine à laquelle il croit "*pour l'avoir maintes fois observée*" dans des collectifs ouvriers, elle se développe entre les membres d'un groupe par la "*force des choses*" ; de plus il y a un moyen de prévenir ces injustices : il suffit de prévoir à la base une garantie régulière au bénéfice des "moins doués", point de départ au-dessus duquel chacun sera libre de monter par degrés selon ses forces et son mérite.

Concrètement, la négociation entre le chef de groupe et la direction détermine la somme à répartir proportionnellement entre tous. Cet accord se fera sur une production globale, effectuée dans des conditions précises de délais, de quantité et de qualité, production mesurée par le temps de fabrication nécessaire reconnu [264]. Ainsi, si l'employeur n'a plus à contrôler le temps de travail réel, comme dans le cas d'ouvriers payés à l'heure, les mesures scientifiques de temps d'exécution doivent aider à l'attribution d'une valeur à la production. Locaux, machines, outillages, matières premières sont à la charge de l'entreprise tandis que l'équipe est responsable de l'entretien des moyens qui lui sont alloués. Selon les formules adoptées, l'équipe peut payer un loyer ainsi que ses besoins en énergie, les

[264] Godin pensait que le salariat était un "esclavage au temps" : l'employeur n'a plus la propriété de la personne, mais cette dernière doit être à sa disposition un certain nombre d'heures par jour. Voici ce qu'il préconisait et que Dubreuil rapporte : "*Il est indispensable de supprimer la surveillance d'individu à individu ; il faut qu'au lieu de se porter sur l'ouvrier, cette surveillance soit exercée sur la matière c'est-à-dire sur le produit du travail. Au lieu de fixer une valeur au temps de l'ouvrier, il faut fixer une valeur au produit à créer ; une fois ce prix débattu et accepté, l'homme en face de son travail ne relève plus que de lui-même*.", 1935, p. 74.

formules doivent rester souples et adaptables, mais Travail, Direction et Capital doivent être rémunérés.

Ainsi conçue, l'organisation du travail par équipes autonomes permettra de développer l'initiative individuelle, la valeur professionnelle de chacun, l'esprit d'équipe, c'est-à-dire la confiance et l'entraide mutuelle, chacun se rendant utile pour le bien de l'entreprise collective. On mesure bien ici toute l'actualité de propos tenus voilà plus de 50 ans.

6. 2. 1. 2. Une "OST rajeunie"

Rappelons que c'est *Standards*, écrit au retour du voyage aux Etats-Unis en 1929, qui a contribué à faire entrer Dubreuil dans la sphère des spécialistes en organisation du travail [265]. C'est principalement sur cet ouvrage mais aussi sur *Nouveaux standards* de 1931 et sur *L'exemple de Bat'a,* que Friedmann basera ses critiques puisque ces dernières datent de 1946. Mais avant de détailler cette critique décrivons la façon dont Dubreuil envisage la complémentarité entre organisation taylorienne et organisation par équipes autonomes et les propositions qu'il formule en matière d'une science de la gestion des relations de travail.

Pour Dubreuil, la standardisation des procédés et des produits est le symbole de l'action moderne, le moyen par excellence de démocratisation de la société par l'accès du plus grand nombre aux bienfaits de la science et de la technologie et aux "*commodités matérielles de la vie*" qu'elles permettent. La notion de standard reflète bien "*une époque dont la caractéristique est la mobilité*" :

> *"Ce n'est plus un terme de mesure (...). C'est une sorte d'unité en mouvement dont l'infatigable effort humain s'efforce sans cesse d'élever la valeur. C'est donc à tort qu'on lui attribue le sens d'un écrasement des différences individuelles sous le nivellement de l'uniformité(...)."* (1931, pp. 72-73)

Ainsi les expressions de "standard de vie" ou de "standardisation des individus" sont pour Dubreuil des "créations littéraires" ; dans la réalité la diversité et l'équilibre mouvant sont de règle. Et de toutes façons, argument suprême, la standardisation est dans "la force des choses", elle suit sa marche "irrésistible", le principe d'interchangeabilité à la base de l'industrie moderne ne peut plus dorénavant être abandonné tant il a montré ses nombreux avantages [266]. Tout comme Taylor, Dubreuil est un "homme d'atelier" et après avoir travaillé chez Ford, il est convaincu que la mise en ordre des

[265] H. Dubreuil, *Standards. Le travail américain vu par un ouvrier français*, Grasset, 1929, 425 pages.
[266] Dubreuil attribue la découverte du principe à un mécanicien américain en 1798, qui accepta une commande gouvernementale de 10 000 fusils ; c'est là une nouvelle preuve de "l'amnésie des armuriers français" dont parle Ken Alder que nous avons évoqué dans notre troisième chapitre.

ateliers est indispensable, que la "*règle du pouce*" doit laisser place à une organisation scientifique du travail conçue comme "*outil indispensable du véritable socialisme*".

Un aperçu de cette "désorganisation" des ateliers nous est donné par les problèmes repérés dans un atelier de mécanique d'entretien chez Michelin, en 1920, lors d'une phase d'étude préalable à la "taylorisation" de l'atelier : machines non appropriées au travail ou en mauvais état (achetées d'occasion pendant la guerre, elles ont déjà beaucoup servi), plan de l'atelier dépassé depuis longtemps, outils spéciaux confectionnés par les ouvriers eux-mêmes avec les moyens du bord, perte de temps pour l'affûtage des outils (attroupement permanent devant ce service...), pièces à faire en vrac dans des casiers sans indications sur les modifications à y apporter etc., la liste comporte quatorze points différents. Citons encore la difficulté d'attribution des responsabilités puisque "*tout le monde y avait mis la main*" [267].

Ce qui semble avoir très fortement frappé Hyacinthe Dubreuil dans les usines américaines, c'est la recherche permanente de nouveaux procédés, matériaux ou gestes, l'effort d'amélioration de l'organisation omniprésent, le relevé systématique de toutes sortes de données, le mouvement même qui anime l'usine, par le régime de l'expérimentation scientifique.

> *"A tout moment, la direction a en mains un tableau exact et complet des résultats atteints dans toutes les directions par tous les chefs placés à la tête des divers départements, absolument comme si le travail était mesuré par autant de baromètres de la production. Il s'établit de façon constante, par le seul effet du fonctionnement de tous les services, une véritable statistique constamment mouvante selon les progrès de la fabrication en cours."* (1929, p. 129)

Mais encore :

> *"L'immobilité de la routine y est inconnue et l'on pourrait dire que plus qu'une usine, elle constitue comme une sorte de laboratoire d'expériences en état de recherche constante pour l'accroissement indéfini de la production."* (1929, p. 132)

Les ateliers sont donc d'immenses laboratoires, mais il y existe aussi des laboratoires proprement dits, jouant un rôle fondamental pour la production et la consommation (contrôle des produits, recherches sur de nouveaux produits, sur les procédés du concurrent...). A la Western Electric, plus de 2000 personnes travaillent dans les laboratoires, et cependant l'atelier reste premier :

> *"L'Américain (...) a transformé les procédés de travail par mille ingénieux détails, par des centaines d'outils nouveaux (...). Leur indéniable valeur provient de ce qu'ils ne procèdent jamais d'une idée abstraite, mais toujours d'une expérience pratique.(...) Toujours l'atelier et ses expériences directes eurent pour lui le pas sur le bureau de dessin ou le laboratoire dans lesquels l'imagination créatrice est sans cesse menacée de s'égarer dans l'abstrait et l'impraticable."* (1929, p. 148-149)

[267] Michelin Industriels, "Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien", Revue trimestrielle d'organisation scientifique *Prospérité*, août 1928, Clermont Ferrand, 119 pages.

C'est cet esprit de recherche systématique des meilleures solutions que Hyacinthe Dubreuil cherchera à transposer dans le domaine des relations du travail. Tout comme pour la technique, il est possible d'envisager une organisation scientifique de la coopération entre les hommes, domaine délaissé par Taylor que Dubreuil veut promouvoir. La science devrait être au service de tous, de même que doit l'être la production en grande série. Ni l'utopie, ni l'extrémisme ne peuvent résoudre les questions sociales, par définition complexes, seule la science peut y aider. La "Commandite" n'a-t-elle pas disparu de l'industrie du livre parce qu'elle n'a pas su intégrer les méthodes d'organisation scientifique ?

C'est donc à la découverte des lois de la vie en collectivité qu'il faut s'attacher pour découvrir les possibilités réelles de l'homme ; on peut citer par exemple la loi selon laquelle, "*par le simple effet des proportions restreintes du groupe*", les conflits s'arrangeaient spontanément dans l'échoppe de l'artisan (1935, p. 234). Cela signifie donc que l'attitude scientifique doit permettre d'examiner, sans passion, les questions sociales, quelle que soit la vivacité des débats dont elles font l'objet. Il faut adopter le "doute méthodique" cartésien ainsi que le principe selon lequel il faut "*diviser les difficultés en autant de parcelles que possible afin d'avoir plus de facilités pour les résoudre*". L'idée que les réformes à conduire dans le travail ne peuvent être imposées par "le haut" mais doivent peu à peu être introduites par "le bas" en découle logiquement, c'est la "*silencieuse méthode de la tache d'huile*" dont nous avons déjà parlé.

L'investigation scientifique en ces domaines doit être aussi rigoureuse qu'elle l'est pour les sciences de la nature ; elle doit également procéder à des expériences. Dans son *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, Claude Bernard appelait "les systématiques" tous les médecins qui considéraient comme une vérité absolue ce qu'ils avaient "plus ou moins" observé ; Dubreuil remarque que de nombreux "sociologues de meeting" adoptent également cette attitude de généralisation hâtive. La pure logique, sans expérimentation à l'appui, peut conduire à des impasses ; par contre, l'examen des diverses expériences concrètes peut éviter ces impasses. Ainsi par exemple, depuis 1924, "le plan de coopération" testé par la compagnie de Chemins de Fer "Baltimore and Ohio" et consistant à créer des "comités mixtes de gestion" apporte une "vérification expérimentale" de l'existence de "ressources latentes" dans l'entreprise que l'organisation du travail néglige en règle générale ainsi qu'une preuve de la viabilité de nouvelles formes de coopération.

Et s'il est aussi fondamental d'observer les "ressources naturelles de l'homme" pour pouvoir tester de nouvelles formules de coopération, c'est parce que l'action sanctionne la théorie ou encore, comme disait Agricol Perdiguier : "le modèle précède la théorie" ; les cathédrales existaient bien avant que Désargues et Monge ne formalisent la science de la coupe des pierres et de la coupe du bois (1923, p. 107). En résumé, Dubreuil considère que l'esprit de recherche pratique insufflé par Taylor doit être

un modèle pour développer "l'expérimentation sociale", c'est-à-dire l'étude méthodique et systématique des rapports humains dans le travail, car "*à la logique des rapports entre les choses, il nous reste en effet à ajouter la logique des rapports entre les êtres*" (1929, p. 254) [268]. Il faut organiser les rapports humains au sein de la technique plutôt que de dénigrer cette dernière, adapter l'industrie à l'homme et non l'inverse. Rien ne sert de discuter dans l'abstrait, il faut "*prendre les hommes tels qu'ils sont*" pour organiser le travail. Là encore, l'Américain peut servir de référence :

> *"Alors il travaille sur le plan social avec le même esprit qu'il poursuit une recherche mécanique dans l'usine, c'est-à-dire que là aussi l'atelier a le pas sur le laboratoire, le milieu social réel sur le cabinet de travail. Peut-être est-il le premier qui introduise une méthode positive dans la sociologie ? "* (1929, p. 347)

Aux Etats-Unis, l'ingénieur social dispose d'une masse de documents relatant les expériences précédentes, il ne réinvente pas tout à chaque fois. Les recherches sur la direction du personnel commencent à se développer. Sans doute, reconnaît Dubreuil, avec ces outils qu'ils forgent empiriquement, les américains n'ont pas encore "*mis de l'ordre dans leur maison*", mais c'est leur effort en ce sens qui est exemplaire. L'objectif de la science en ce domaine doit donc être la transformation des conditions de travail, lente et graduelle, au rythme de l'expérimentation dans l'atelier, tout comme doit l'être l'action syndicale. Elle suppose d'autant plus de prudence que l'entreprise est "*un ensemble complexe et fragile*", "*aboutissement d'une longue expérience pratique*" ; les expériences doivent y être modestes et limitées :

> *"Quiconque connaît l'organisation industrielle sait que ces sortes de tâtonnements sont souvent la loi qui gouverne des améliorations techniques progressives. Mais en matière sociale, on voit que le tâtonnement peut avoir des conséquences plus graves, ce qui permettrait de dire qu'on n'y a pas le droit de s'y tromper."* (1948, p. 165)

De façon générale, tout comme la technique, la science ne fait pas de politique, elle est tout simplement exacte, tout dépend de l'usage que les hommes en feront. Finalement pour Dubreuil, empirisme et science s'opposent pratiquement terme à terme, même si dans la réalité les deux s'interpénètrent. L'empirisme est synonyme d'arbitraire, de désordre, d'irrégularité, de monarchie et de solidarité mécanique, tandis que le scientifique représente le juste, l'ordre, le prévisible, le coopératif, et la solidarité organique. C'est en cela qu'on peut dire que Dubreuil est totalement imprégné de la pensée positiviste de la fin du XIX^{e} siècle, très proche de Spencer, Mill, Comte et Durkheim.

Ce que Georges Friedmann appelle "les défenseurs du nouvel artisanat" sont les apologistes du machinisme qui d'après eux, "*répandrait dans la grande industrie de nouvelles formes d'habileté, de joie au travail et compenserait ainsi la ruine des métiers traditionnels*" ; l'habileté professionnelle se

[268] A ce propos H. Dubreuil note que le terme de "relations industrielles" a été probablement utilisé la première fois par A. Comte, 1935, p. 14.

serait seulement déplacée sur d'autres objets de travail [269]. Friedmann rattache Ford, Dubreuil, et de Fréminville à ce courant et oppose à leur argumentation le fait que le travail n'est devenu très qualifié, et donc demeure intéressant, que pour 20 % des ouvriers de la grande série ; chez Ford, par exemple, 78 % du personnel est mis au courant du travail en moins de huit jours.

On voit là une opposition fondamentale à propos de l'artisanat. Pour Friedmann et la sociologie du travail classique, l'artisanat reste le prototype du travail ouvrier comme nous l'avons vu dans la première partie. Pour Dubreuil, la seule chose à retenir de l'artisanat est la conscience professionnelle car pour le reste, "*Tous les métiers "à la main" sont des métiers de meurt-de-faim, et cela me suffit pour faire bon marché de leur poésie."* (1929, p. 202). Il est persuadé que les machines allègent la charge des hommes de manière générale, tels les convoyeurs qui évitent la manutention des pièces et des produits ; il admet que le travail dépendant d'un convoyeur de montage peut être pénible mais c'est une question de réglage de la vitesse et donc d'entente entre ouvriers, encadrement et direction, cela n'est pas à imputer à la machine elle-même. Mais là aussi, Georges Friedmann réfute l'argument :

> *" Dubreuil, qui a travaillé à des chaînes américaines, observe qu'il serait nécessaire d'appeler des délégués ouvriers à "collaborer à l'établissement d'une vitesse normale, tout comme il serait désirable qu'en d'autres cas ils puissent participer à l'établissement des prix du travail aux pièces". Cela est évident, mais la réalisation de ce pium desideratum paraît, à l'heure qu'il est, chose exceptionnelle, à moins qu'on appelle "collaboration" les modifications obtenues par les ouvriers à la suite de certaines grèves".* (Op. Cit. p.165)

On touche ici la question fondamentale. Comme le précise Friedmann, les mineurs par exemple ne sont effectivement pas réticents envers la machine en elle-même mais sont méfiants vis-à-vis des effets économiques qu'elle induit et au partage des bénéfices ainsi augmentés par la rationalisation. Il est vrai qu'en France, après les réactions assez violentes des années précédant la première guerre mondiale, la période de l'entre-deux guerres est plutôt marquée par une idéologie du progrès technique ; Friedmann cite des leaders de la 2ème internationale acquis à la rationalisation de type américain, des "organisations à tendance réformistes", ou encore des militants de la CGT Unitaire ainsi que bien sûr Lénine. En fait, vers 1934-1935, des discussions avec des ouvriers qualifiés des Usines d'automobiles Citroën ont montré que ceux-ci souhaitent être plus associés à la rationalisation :

> *"Ils reprochaient à la direction de leur entreprise de ne pas poursuivre une rationalisation intelligente des ateliers, notamment sur trois points : 1 – Les méthodes de travail ne sont pas étudiées à fond et en collaboration avec les ouvriers. 2 – Les hommes des différentes équipes ne sont pas sélectionnés de manière à travailler en coopération les uns avec les autres : on les déplace sans cesse (...). 3 – Les instructions des Bureaux d'études, élaborées et imposées d' "en haut", ne permettent pas d'utiliser au mieux (précision et vitesse) les machines des ateliers."* (Op. Cit., p. 270)

[269] G. Friedmann, 1946, Op. cit. pp. 193-194.

Finalement Friedmann exprime un constat proche de celui de Dubreuil : les ouvriers reconnaissent qu'ils ne livrent pas leurs suggestions à la direction de peur d'une intensification du travail, ce qui révèle bien "le problème essentiel de l'*adhésion* de l'ouvrier". Evoquant l'ancienne forme de résistance ouvrière, "*la restriction volontaire du travail*", qui a trouvé de nouvelles possibilités de s'exprimer avec la rationalisation, il en impute la cause à ce manque de collaboration :

> *"Les observations scientifiques de la vie des ateliers montrent que cette absence d'initiative, d'autonomie, de participation au façonnement des conditions et des procédés de travail, joue un rôle capital dans l'attitude de l'ouvrier à l'égard de la rationalisation.(...) Pour le psychotechnicien conscient de la complexité des réalités industrielles, c'est donc une règle scientifique que de laisser à l'ouvrier, autant que cela est possible dans chaque cas, la liberté de façonner son travail, de choisir ses moyens et ses méthodes. Il ne contrevient à cette règle qu'en présence de nécessités économiques dûment démontrées."* (Op. Cit., p. 283 et p. 286).

Si le diagnostic est identique, la façon de concevoir le problème diffère. Friedmann remarque que Taylor lui-même avait perçu le problème de collaboration entre employeurs et employés, le problème de direction et avait défini ainsi trois principes : la prune (ou la carotte c'est-à-dire le stimulant financier), le fouet (la crainte des sanctions) et "la collaboration active", qui consiste à "*travailler épaule contre épaule avec eux, poussant ferme, dans la même direction, et toujours les instruisant, les guidant, les aidant*" et que "*les nouveaux courants de l'organisation scientifique du travail*", tenteront de créer avec l'aide de la psychologie. Mais cette approche est pour Friedmann trop psychologique, il cite Dubreuil pour exemplifier l'ambition de cette "OST rajeunie" : "*découvrir la loi de l'harmonie qui existe "certainement" dans l'industrie, "aussi simple et universelle que la loi de la pesanteur*" ". Cette OST rajeunie cède elle aussi à l'illusion techniciste qui consiste à croire que c'est par plus de rationalisation qu'on résoudra les problèmes de la rationalisation. Pour Friedmann, le travail à la chaîne n'est pas qu'un fait technique ou psychologique, il est aussi un fait social et déborde donc les limites de l'entreprise :

> *"Au reste, qui dit ouvrier travaillant à la chaîne dit équipe, atelier, entreprise, syndicat, profession, classe sociale, nation : autant de groupes dont fait partie l'individu considéré et qui ont leurs incidences sur le comportement du travailleur."* (Op. Cit., p. 383)

Il est certain que Dubreuil n'a toujours pris en compte que le travail et la sphère du travail comme nous l'avons déjà évoqué, et qu'il s'y est enfermé. Cependant on ne peut lui reprocher de n'avoir envisagé le problème que sous l'angle psychologique, d'ailleurs il se méfiait des sciences du "facteur humain" qui ne connaissent pas le travail de l'intérieur. Dubreuil était avant tout un homme

d'action, et bien avant les travaux de l'école des "relations industrielles" dont parle Friedmann, il préconisait déjà le travail en groupes [270].

En résumé, ce qu'il importe de constater et de retenir de tout ceci, c'est que finalement organisation scientifique du procès technique et organisation scientifique de la collaboration entre patrons et ouvriers ne sont pas contradictoires ; on pourrait presque dire que l'une a amené l'autre. Ce qui signifie que l'expérimentation de groupes autonomes peut être imaginée dans des processus de production "taylorisés", même si a priori on les présupposerait totalement antinomiques. Des techniques peuvent permettre de solliciter et d'organiser cette collaboration et ce sera là l'essence même de ce qu'on a appelé "le management participatif" que nous évoquerons avec les cercles de qualité et les groupes d'expression directe, mais il nous faut auparavant évoquer les expériences de groupes semi-autonomes des années 1970 et les conclusions qui en ont été tirées.

6. 2. 2. Bilans et horizons

Nous avons vu que l'organisation du travail telle que pensée par Taylor au niveau du procès de fabrication et Fayol au niveau de l'administration du travail tendait à neutraliser le plus possible les effets de l'activité humaine sur les variations de la production en imposant les procédures à suivre, les temps de réalisation, en contrôlant le suivi des consignes. Les débats sur la monotonie dans le travail sont contemporains de cette façon de concevoir l'organisation du travail, mais pendant un certain temps, comme nous l'avons déjà évoqué, nombreux sont ceux qui pensaient que le sacrifice en valait la peine puisque cela permettait d'améliorer le niveau de vie de l'ensemble de la population. Le thème de la monotonie est d'ailleurs très proche de celui de la "bureaucratisation".

Le rapport Sudreau évoque la première série de réformes visant à "démocratiser" les relations de travail dans les pays scandinaves. Ces "*expériences de participation dans l'exécution du travail*" avaient pour objectif principal et formel d'accroître tout à la fois la satisfaction au travail, le sens des responsabilités et le niveau de formation des travailleurs ; l'accroissement de la productivité n'étant qu'un objectif secondaire (p. 222). En général les syndicats ont contrôlé, conjointement à la direction, le déroulement de ces essais qui ont tout d'abord eu lieu dans certains ateliers ou secteurs précis d'une entreprise avant d'être étendus à l'ensemble, voire à d'autres entreprises, en cas d'évaluation positive. Plus précisément, il s'agit dans un premier temps de revoir les cycles de production afin de les allonger

[270] Une étude plus poussée sur ce qui différencie Dubreuil et Friedmann mériterait d'être faite car finalement sur certains points, ils ne semblent pas si éloignés que ça l'un de l'autre, notamment sur la possibilité qu'il puisse exister une "joie au travail" dans la grande industrie si l'ouvrier "*se sent coparticipant et responsable*".

et parallèlement de mettre en place des "petits groupes semi-autonomes" qui rempliront bien sûr leurs tâches de production mais se verront également attribuer des tâches de service, c'est-à-dire d'entretien et de réparation des machines.

Le domaine de responsabilités attribuées aux groupes est objet d'expérimentation mais il recouvre moins d'aspects que ce que recommandait Dubreuil. Ainsi en Suède ce sont principalement les méthodes de travail et les solutions aux problèmes de production qui ont été attribuées au ressort du groupe, éventuellement conseillé par des techniciens et ingénieurs ; en Norvège, les aspects expérimentés recouvrent en plus l'élection du chef par le groupe, chef de groupe qui siégera dans un comité avec des membres de la direction pour décider en matière de planification de la production, de gestion financière et de fonctionnement de l'entreprise de façon générale. Concrètement et dans tous les cas, il a fallu transformer les systèmes d'information et de rassemblement des données, la formation du personnel et les systèmes de rémunération ; les salaires au rendement ont été abandonnés au profit d'une mensualisation des salaires.

Le rapport précise encore que dans l'ensemble, ces expériences ont été des réussites : cela a réduit l'absentéisme et le "turn-over", les niveaux de qualification se sont élevés, l'ambiance de travail s'est améliorée, notamment au niveau de la relation ouvriers/personnels d'encadrement, et finalement, la productivité s'est accrue, "*après une inévitable période de flottement*". L'inconvénient majeur de ce genre de méthodes, ce sont les investissements en temps et en argent nécessaires ; de plus leur mise en place requiert des conditions dont "*une certaine habitude de collaboration entre l'employeur et les représentants des salariés*", une association des intéressés dès le début de la réflexion et de la mise en place du projet. Enfin, le lieu d'expérimentation doit être choisi avec soin, ce sera toujours une unité de taille limitée afin que les contacts entre salariés soient facilités et qu'ils aient une relation plus directe avec la direction.

Il est certain que même si les événements de 1968 n'ont pas été à l'origine des expérimentations en matière de participation directe des salariés à la gestion du travail, ils ont probablement influencé la mise en place de dispositifs participatifs expérimentaux au début des années 1970 en France. La question de l'amélioration des conditions de travail (ACT) vient au devant de la scène ; en 1972, aux Assises du patronat, des "prototypes" d'amélioration sont présentés prouvant que les expérimentations en la matière ont commencé ; en 1973, le gouvernement décide la création d'une agence nationale chargée de ces questions (ANACT). Dans la grande industrie, ces expériences prennent la forme de la rotation et de l'élargissement des tâches ; on se rappelle qu'en 1946, Friedmann faisait déjà allusion au principe de rotation des individus sur différents postes de travail pour "humaniser" le travail à la chaîne, mais à l'époque cela paraissait trop perturbateur et coûteux pour les

industriels ; il semblerait que dans les années 1970 cela soit envisagé plus méthodiquement, par contre les expériences en matière de groupes semi-autonomes (GSA) resteront encore timides et marginales, ce qui s'explique pour diverses raisons selon Olivier Sabouraud :

> *"Elles ont rencontré l'opposition d'un patronat qui défend traditionnellement "l'autonomie de l'entreprise" et redoute de voir "mettre l'organisation en crise". Elles se sont heurtées aux réserves, puis à l'opposition syndicale après 1978, lorsque la CGT a dénoncé "un simulacre de réponse à un problème plus général et qui se pose à un niveau bien plus élevé" (le niveau de la lutte des classes dans la société)."* (2000, p. 58)

On retrouve là le problème récurrent de la méfiance réciproque mais qui ne peut suffire à expliquer à lui seul pourquoi dans les années 70 les GSA n'auront que peu de succès alors qu'on assiste à l'éclosion des formes de travail en équipes dans les années 1990 : Unités Elémentaires de Travail chez Renault dont nous reparlerons, Gruppenarbeit chez Mercedes, Unité Elémentaire de Responsabilisation dans l'industrie chimique, Zone Autonome de Production chez Valéo, Equipe à Responsabilité Elargie chez Canson-Montgolfier, Groupes Responsables à EDF-GDF services etc., les expériences sont nombreuses et touchent quasiment tous les secteurs d'activités [271]. Ce n'est probablement pas parce qu'une relation de confiance se serait substituée à la méfiance.

6. 2. 2. 1. L'humanisation du travail

La mode de l'anti-taylorisme dans la classe managériale dont nous parlait Maurice de Montmollin, alimentée par des discours sur la nécessaire "humanisation du travail", sans que cette dernière soit véritablement définie d'ailleurs, s'est donc matérialisée par des expérimentations en matière de restructurations du travail, élargissement et enrichissement des tâches, que Montmollin distingue des "timides" expériences de GSA. Autant Montmollin considère que les premières n'opèrent pas de véritable rupture avec "l'idéologie taylorienne" puisque ce sont toujours des "experts" qui déterminent "la meilleure organisation", autant les secondes sont potentiellement porteuses de changements en ce qu'elles présupposent un dépassement de l'individualisme et une remise en cause de la distinction entre direction et exécution du travail ; elles peuvent peut-être conduire à la transformation de "la pyramide de l'autorité" mais rien n'est moins sûr car la "démocratie industrielle" en Scandinavie et donc les GSA "*sentent trop le souffle autogestionnaire*" pour les dirigeants français.

Il faut distinguer l'élargissement des tâches de leur enrichissement :

> *"l'élargissement est le regroupement sur le même poste de travail de plusieurs tâches de même nature. (...) L'ensemble des opérations effectuées reste des gestes*

[271] C. Everaere, *Autonomie et collectifs de travail*, Editions de l'ANACT, 1999, 273 pages.

> *élémentaires, mais leur addition leur confère une certaine diversité et la tâche retrouve une unité (...). Au-delà de l'élargissement, "l'enrichissement" apporte à la tâche un nouveau contenu : les ouvriers contrôlent eux-mêmes leur propre travail, ils effectuent eux-mêmes les retouches ou la rectification des erreurs ou ils règlent eux-mêmes leur machine sans intervention d'ouvriers spécialisés."* [272]

Autrement dit, l'élargissement est une addition de tâches élémentaires alors que l'enrichissement englobe une partie des tâches dévolues auparavant à d'autres catégories que celle des ouvriers de fabrication. A la différence de Maurice de Montmollin, Claude Durand ne semble pas faire de distinction entre ces principes d'organisation différente du contenu des postes de travail et les GSA, ces derniers n'en étant que des "expériences plus poussées" dans lesquelles :

> *"les ouvriers obtiennent en plus de cette diversification du travail la responsabilité de l'organisation du travail de l'équipe : le groupe de travail devient responsable de la répartition du travail à l'intérieur de l'équipe et entre les équipes ; il intervient dans la planification du travail et la conception du mode opératoire, et dans l'affectation du personnel aux différentes tâches. (...) Les responsabilités d'auto-organisation peuvent s'étendre à la détermination des cadences et à des responsabilités de gestion."* (Durand, 1974, pp. 359-360)

C'est donc globalement que Claude Durand conduit son analyse de ces expériences qui, remarque-t-il, contrairement à celles des pays scandinaves, "*restent relativement discrètes quant à leurs aspects contractuels : les syndicats en sont tout juste informés. Ni les syndicats, ni le personnel n'ont à décider du principe de l'expérience : tout au plus fait-on appel à un volontariat quand cela s'avère possible"*. Les bilans de ces expériences de réorganisation se font en termes d'efficience et en général, les gains de productivité ainsi obtenus sont indéniables : des tâches de coordination ont été supprimées, le regroupement des tâches a contribué à une certaine augmentation de la charge de travail, la qualité de la production en a été améliorée. Quant aux "*critères externes de satisfaction",* l'enrichissement améliore le "moral" des travailleurs, absentéisme et turn over sont en régression, mais à plus long terme, pour éviter qu'une insatisfaction déjà formulée ne s'accroisse, cela suppose une augmentation de salaire ou une promotion.

Certaines "*résistances au changement*" ont pu être relevées de la part de la maîtrise dont les fonctions glissent vers l'animation et la coordination, de la part également du personnel exécutant de série suffisamment ancien pour s'être habitué à un travail routinier et n'en pas vouloir changer. Ces résistances peuvent aussi venir des cadres et des services spécialisés, bureaux des temps et méthodes, engineering, qui ne souhaitent pas changer les méthodes qui ont fait leurs preuves et remettraient en cause leur expérience, leurs connaissances et leurs prérogatives. Ces expérimentations ont des coûts d'investissement non négligeables, c'est pourquoi elles sont plutôt tentées à l'occasion de la conception de nouvelles unités de production et n'entraînent pas de "*remaniements systématiques de ce qui existe*". Enfin, Durand remarque que si ces expériences ne connaissent pas une extension rapide, c'est aussi

[272] C. Durand, "Les politiques patronales d'enrichissement des tâches", *Sociologie du travail*, n°4, 1974, p. 359.

parce que leurs promoteurs ne sont pas dégagés de toute crainte, ils "*ont plus ou moins le sentiment de jouer avec le feu*" car ils contrôlent mal la dynamique des processus mis en place ; quand aux syndicats, ils refusent de s'engager dans des questions d'organisation de la production, dénoncent "l'esprit productiviste" de ces expériences, revendiquent la reconnaissance des transformations induites dans la qualification des ouvriers.

Face à ces constats, Claude Durand s'interroge sur les futures relations de travail auxquelles ces expérimentations pourraient conduire :

> *"Cet accroissement d'autonomie ouvrière rendra le groupe de base moins malléable aussi bien pour les directions que pour l'encadrement syndical. Assisterons-nous à un retour vers certaines orientations propres du syncalisme de métier, à la fois plus professionnalisé et plus anarchiste ?"* (p. 365)

C'est donc le caractère contractuel des décisions d'organisation qui représente le nœud du problème ; la libération, même partielle, de l'autonomie ouvrière ne risque-t-elle pas à terme de conduire à une remise en cause globale du système de décision de l'entreprise ? Car finalement, "*la notion d'autonomie étendue à l'ensemble de l'usine équivaut à l'autogestion ouvrière*", les limites entre cette dernière et les équipes autonomes sont incertaines.

Philippe Bernoux et Jean Ruffier confirment ces interrogations au sein du patronat et des syndicats, la "technique des GSA" suscite de vives réactions ; le premier craint une dissolution du principe de l'autorité hiérarchique tandis que les seconds redoutent "*une surexploitation par le conditionnement psychologique*" [273].

Leur recherche dans une entreprise industrielle a porté sur la "*perception de la situation de classe*" et sur la relation au travail de salariés expérimentant le travail en GSA ; leurs conclusions les amènent à penser que si "*la notion d'exploitation tant dans sa réalité objective que dans sa représentation chez les opérateurs restera inchangée*", leur relation au travail par contre se transforme, mais de façon assez imprévisible car "*à l'intérieur d'une même organisation existaient des différences notables entre groupes*", différences d'autant plus surprenantes qu'il s'agissait d'une industrie de production de masse "à très grande automaticité".

Sous l'apparente homogénéité de l'expression "technique des GSA", les expérimentations prennent différents aspects et finalement l'enquête sociographique conduite dans des GSA, des groupes non autonomes, et des groupes à organisation négociée a conduit Bernoux et Ruffier à constater "*qu'on ne peut se fier à des descriptions théoriques, établies pour justifier des classifications plutôt que pour refléter fidèlement des tâches effectivement accomplies*" [274]. Dans le principe, il s'agit

[273] P. Bernoux et J. Ruffier, "Les groupes semi-autonomes de production", *Sociologie du travail*, n°4, 1974, pp. 383-401.
[274] Les deux auteurs précisent que l'implantation des GSA dans cette usine s'est faite dans un contexte de réduction des effectifs ; les GSA augmentant en tendance les risques de suppression de postes et de hausse de la charge de travail, un

d'attribuer une partie de l'atelier à un groupe de quatre ou cinq ouvriers qui auront pour mission de la faire tourner selon les plans de production établis par la hiérarchie et en fonction de l'ensemble des tâches qui leur sont prescrites, y compris le balayage des lieux ; cela devrait conduire à la suppression du niveau hiérarchique du chef d'équipe et au remaniement des fonctions de la maîtrise : elle perd la fonction de contrôle et d'ordonnancement du procès de travail mais y gagne une fonction d'animation des groupes et conserve la coordination des groupes dans l'atelier, les passations de consignes de la hiérarchie ainsi que la discipline.

Deux manières de procéder ont été utilisées pour la mise en place des GSA, les uns ont été largement consultés sur le projet de nouvelle organisation avant qu'elle ne soit mise en place, les autres par contre ont fait acte de volontariat pour constituer une équipe autonome au sein d'un atelier, une fois la nouvelle organisation conçue. Dans les deux cas, le projet initial a été modifié ce qui a eu pour conséquence "*une imprécision dans la nouvelle définition du poste*" ; de plus les groupes étant libres de "*faire évoluer le poste*" le modifièrent chacun à leur manière et "*l'organisation du travail cessa d'être exactement la même pour tous*". Remarquons au passage que l'utilisation du terme "poste" est pour le moins surprenante puisqu'en théorie cela concerne une partie d'atelier au minimum.

Le travail des membres des GSA, et plus spécialement de ceux qui ont fait acte de volontariat pour constituer un groupe, est élargi et enrichi par l'adjonction de tâches de manutention des objets à usiner (produits) permettant d'en vérifier la qualité à l'entrée dans l'atelier et d'en assurer une meilleure répartition entre les différentes machines ; de tâches de contrôle des standards techniques relatifs au fonctionnement des machines (température et vitesse) et de contrôle de la qualité des produits, ce qui ne sera que très partiellement effectué ; de tâches d'entretien des machines qui se limiteront au remplacement d'organes simples venus à usure. De plus, leur "autonomie" empiétera sur certaines fonctions de la maîtrise, comme par exemple l'établissement des bons d'interventions pour le service entretien ou bien encore le suivi de la production, mais sur ce dernier aspect, cela variera aussi d'un groupe à l'autre selon leur capacité à construire des courbes de production. Là où la différence semble la plus notable entre GSA et groupes non autonomes, c'est au niveau du lancement : les opérateurs des GSA décident de l'ordre et du lancement des travaux sur les différentes machines, chacune ayant un cycle de l'ordre de huit heures, avec environ une demi-heure d'intervention de l'opérateur entre chaque cycle (charger, décharger, nettoyer la machine) ; dans les groupes non autonomes, c'est la maîtrise qui attribue au groupe les machines à surveiller et à lancer à des heures précises.

Bernoux et Ruffier en concluent que les ouvriers qui ont accepté de travailler en GSA "*ont simplement accepté que les contraintes de rendement de l'atelier s'appliquent directement sur eux et non par la médiation d'un chef*", encore que cette affirmation doive être précisée car de toutes façons,

---

accord a été négocié avec les syndicats pour apporter des garanties sur ces deux points et en même temps avaliser l'existence de différentes organisations dans un atelier. Les groupes à organisation négociée sont une formule intermédiaire entre une définition de postes classique (groupes non autonomes) et les GSA.

les contraintes de rendement d'un atelier se ressentent toujours à un poste de travail, GSA ou non. Peut-on dire que, dans tous les cas également, le rapport des ouvriers au travail en sera amélioré, tendant à devenir "*moins instrumental, moins une prestation dans la seule attente d'un salaire*" ou bien encore que les GSA redonneraient "*un sens au travail en permettant de recouvrer une action visible sur le produit*" ? Il n'y a pas de réponse univoque et définitive à cette question ; comme nous l'avons vu dans notre première partie, le contenu du travail ne suffit pas à caractériser une situation. Ce qui nous renvoie à l'expression "autonomie ouvrière" et au contenu qu'on peut lui attribuer. Ecoutons ce qu'en disent à la même époque deux autres chercheurs, bien qu'ils ne traitent pas directement des GSA [275].

Partant de l'hypothèse que les ouvriers ne sont pas tous sensibles aux mêmes aspects de l'autonomie dans le travail, Daniel Chave et Pierre Dubois cherchent à analyser les réactions ouvrières par rapport à quatre critères : le niveau global d'autonomie dans le poste de travail, le décalage entre niveau d'influence et niveau de dépendance, la fréquence des changements, les différences entre ouvriers. Ces réactions ont été relevées à partir des actes de travail qui révèlent trois types de comportements déjà analysés par de nombreux auteurs : soit la passivité, soit l'implication positive et le dépassement de la norme, soit la critique et la revendication contre la norme.

Leurs observations les ont amenés à conclure que ces réactions ne sont jamais déterminées de façon absolue par "la situation d'autonomie" dans le travail, ne sont jamais totalement prédictibles ; les trois types de réactions sont en fin de compte possibles dans toutes les situations de travail : un comportement critique peut se manifester aussi bien dans une situation où l'autonomie est forte que dans une situation où elle est faible, c'est-à-dire où le niveau d'influence et d'indépendance au poste de travail est négligeable. Pour analyser les réactions ouvrières, il faut donc prendre en compte d'autres éléments que la seule situation d'autonomie, comme la composition du groupe de travail ou l'histoire des luttes dans l'usine.

Au terme de leur enquête, Chave et Dubois émettent une hypothèse sur les réticences patronales à la mise en place d'équipes semi-autonomes ; si elles comportent des avantages, elles comportent aussi des risques :

> *"elles font faire un net progrès à l'influence sur le travail, elles accordent plus d'indépendance aux ouvriers, elles homogénéisent vers le haut le contenu des postes, elles donnent au groupe de larges facilités pour se constituer en entité solidaire. C'est dans un tel contexte qu'apparaît en effet l'implication positive au travail, attendue du lancement de telles expériences ; mais c'est également dans ce contexte que peut émerger l'action critique. Si on veut développer l'implication positive, il faut prendre le risque de laisser s'étendre la critique. D'ailleurs nous pensons que dans certains cas,*

[275] D. Chave et P. Dubois, "Autonomie dans le travail et réactions ouvrières : la prédiction impossible", dans, *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Paris : Editions Galilée, 1978, pp. 59-71.

l'implication positive et l'action critique sont les deux faces de la non-passivité. Elles ne s'excluent pas automatiquement." (pp. 68 -69)

Pour conclure temporairement, il semble que dans les années 1970, les expériences en matière de "démocratie industrielle" aient été faites sous la pression sociale, dans l'objectif explicite de "pacification" des relations sociales :

> *"L'analyse des principales expériences tant françaises qu'étrangères, montre que souvent des conflits propres à ces entreprises ont provoqué au sein de l'encadrement et des états-majors des traumatismes qui sont à l'origine de la décision de changer. Quelquefois même, l'établissement le plus turbulent est choisi comme lieu de l'expérience."* [276]

De plus il semblerait également qu'à l'époque, aucune relation directe n'ait été faite dans les discours entre ces expériences d'enrichissement des tâches ou de GSA et la notion de participation des travailleurs à la gestion et à l'organisation du travail, ou du moins, que le lien entre les deux n'était le fait que d'une minorité de dirigeants suivant les pas de Hyacinthe Dubreuil ou d'Alexandre Dubois, nous dit Jean Ruffier, ce que confirme d'ailleurs Alain Wisner [277]. Les GSA considérés comme "*formule collective de l'enrichissement des tâches*" ne pouvaient effectivement pas renvoyer à tout ce que Dubreuil mettait derrière ; d'ailleurs remarquons que Jean Ruffier, s'appuyant sur les résultats d'une enquête, précise que les promoteurs de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches sont plutôt moins favorables à l'élection du directeur par les salariés ou à des négociations avec les syndicats pour résoudre des problèmes sociaux, ce qui semble totalement incompatible avec l'idée d'humanisation du travail.

Remarquons enfin que cet ensemble d'éléments pointe l'impossibilité de comparer directement diverses expériences de GSA tant les situations, les objets et moyens de travail sont différents et par conséquent, il y a probablement autant de définitions de ce que doit être un groupe autonome que de situations de travail particulières ; les objectifs varient. Ainsi dans le cas de la mise en place d'une "unité autonome de production", dans une des plus grosses usines de la région marseillaise, au milieu des années 1970, les éléments recueillis par entretiens rétrospectifs montrent qu'il s'agissait plus d'accompagner la mise au point d'un prototype que de véritablement instituer un nouveau mode d'organisation du travail [278]. Des quatre domaines propres à l'équipe que Dubreuil avait énoncés, seul le troisième est en partie présent dans le fait que les ouvriers organisent librement l'exécution du travail mais ne choisissent pas leur chef ; le quatrième a été réutilisé d'une autre façon puisque les

[276] J. Ruffier, "L'enrichissement des tâches : une réponse à la pression ouvrière", dans, Colloque de Dourdan, Op. cit., pp. 47-57.
[277] A. Wisner, "Contenu des tâches et charge de travail", *Sociologie du travail*, n°4, 1974, pp.339-357.
[278] Cf Annexe 1 : Souvenirs de l'unité autonome de production, juin 1995.

ouvriers ne se répartissent pas le prix de leur travail mais les boni-loisirs qu'ils ont réalisés ; quant aux deux premiers principes relatifs à la constitution d'une coopérative de main-d'œuvre, ils n'étaient tout simplement pas imaginables. Les équipes autonomes peuvent donc exister dans une formule de salariat "classique".

Si finalement les GSA ont été considérées globalement comme des échecs et qu'on en attribue la cause principale à une méfiance de part et d'autre, peut-on en conclure pour autant que des enseignements n'en ont pas été tirés et qu'ils ont totalement disparu ? Comment expliquer alors l'éclosion d'organisations du travail en groupe dans les années 1990 ? Il nous semble qu'au delà de la terminologie, c'est le principe même qui a survécu et a été développé comme le montrent certaines expérimentations dans les années 1990.

6. 2. 2. 2. La responsabilisation des salariés

Dans les grandes entreprises la tendance des années 1990 est à l'organisation du travail par équipes ; le terme d'autonomie a été remplacé par celui de responsabilité dans les dénominations des groupes, comment interpréter ce mouvement ? Repartons de l'exemple des unités élémentaires de travail chez Renault-Flins pour voir en quoi discours et modalités d'expérience sont différents.

En 1990, "l'accord à Vivre" est signé par toutes les organisations syndicales exceptée la CGT ; il prévoit, entre autres mesures, la mise en place d'unités élémentaires de travail (UET) qui verront le jour deux ans plus tard. La direction a prévu que "*Les unités de base s'inscriront dans le cadre d'une démarche de progrès continu (participation des membres de l'unité à des groupes de travail pluridisciplinaires)*" [279]. La CFDT choisit de s'intéresser à ces unités de travail tout en restant vigilante, elle estime que ces transformations d'organisation sont incontournables pour le maintien d'une industrie automobile en France et peuvent par ailleurs permettre une activité professionnelle plus intéressante ; elle propose un plan de mise en place des UET sur trois ans permettant de travailler sur les compétences acquises et requises, de former les futurs membres des UET pour l'acquisition des compétences supplémentaires, de penser les contreparties nécessaires en matière de classification, au fur et à mesure que la mise en pratique des compétences acquises est prouvée et validée. D'une certaine manière, cela rejoint ce que préconisait Antoine Riboud à propos de la préparation à des changements d'organisation : "*Idéalement, les études sociales associées à un projet doivent*

[279] D. Linhart, R. Linhart, A. Malan, "Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ?", *Travail et Emploi*, n° 80, Septembre, 1999, p. 117.

commencer avant les études techniques parce qu'elles induiront des actions plus lentes à mettre en œuvre" (p. 80).

Les propositions de la CFDT s'inspirent de l'entreprise Volvo ou de la sidérurgie où l'accord A CAP 2000 a été signé. Dans une unité élémentaire, chaque opérateur devra remplir différentes fonctions : polyvalence, autocontrôle, une partie de la maintenance et de l'entretien, gestion des flux, formation des nouveaux ouvriers ; en ce qui concerne l'organisation interne de l'UET, les ouvriers travailleront en groupe et résoudront les problèmes ensemble, il y aura un coordonnateur, soit permanent, soit par rotation. Le rôle des agents de maîtrise évoluera vers plus d'animation, de formation, de technicité. Deux ans après la mise en place des UET, la section a fait une enquête pour connaître la perception qu'en ont les ouvriers : 51 % ne se sentent pas plus motivés dans leur travail, 45 % pensent le contraire. Voyons comment concrètement ces UET ont été mises en place.

En 1991, suite à la décision de la direction des fabrications de Renault d'introduire des modifications du travail pour "*impliquer davantage le personnel dans l'amélioration des performances*", la direction du personnel et des affaires sociales, et plus particulièrement le service organisation et conditions de travail, est chargé de définir un processus de développement pour éviter de laisser se développer des expériences dispersées de mise en place d'UET. Six principes définissent une unité :

> *"une activité homogène, une taille réduite, une maîtrise des performances (chaque unité a un plan de progrès qui regroupe l'ensemble des actions d'amélioration engagées par l'unité), un plan d'animation (réunions hebdomadaires ou mensuelles autour des résultats de l'unité), un développement des compétences (c'est l'organisation qui tire les compétences), une responsabilité hiérarchique unique, dans le cadre d'une ligne hiérarchique courte."* (p. 119)

Un des syndicalistes CFDT, sollicité en tant qu'ingénieur pour mettre en place cette "innovation" dans le cadre de son activité professionnelle, fera une analyse critique de la démarche qu'il a contribué à mettre en œuvre. Il s'agit toujours d'une logique de poste, considéré comme une entité en soi et dont le découpage est opéré dans un but d'optimisation permanente de l'engagement de chaque opérateur au sein de son temps de cycle, dans une logique de flux ; il en résulte une plus grande diversification des contenus de chaque poste qui rend plus difficile leur appropriation par les opérateurs. Ce n'est pas le chef d'équipe qui gère les effectifs mais le chef d'atelier qui calcule au plus juste, ce qui a pour conséquence d'affecter la stabilité de l'unité à la moindre absence ; en fait, le chef d'équipe se sent dépossédé de tout pouvoir réel. Finalement les changements se réduisent à une plus grande complexité liée à la diversité des véhicules et l'ensemble ne tend pas véritablement vers un travail plus collectif. D'une part la polyvalence est rejetée car elle risque d'augmenter les erreurs par manque de maîtrise de cette complexité, il y a donc un repli sur le poste qui rend impossible toute

entraide ; d'autre part, la traçabilité des défauts rend les opérateurs individuellement responsables de la non-qualité. Et enfin, il faut bien constater que chaque opérateur ne maîtrise que très partiellement l'assemblage d'un ensemble.

Ainsi d'une part, un discours sur la responsabilisation de l'unité est développé, alors que d'autre part, le contrôle hiérarchique se renforce au travers de la qualité et de la productivité directe ; les opérateurs ne font d'ailleurs pas vraiment de différence entre l'UET et un tronçon classique de la chaîne. Les capacités pratiques et l'expérience acquise tendent à être dévalorisées au profit des savoirs théoriques qui deviennent un critère sélectif ; la réalité contraignante et individualisante neutralise en quelque sorte l'implication et la responsabilisation recherchées.

Pour la CGT, cette organisation en UET et surtout le fait de considérer le client comme roi et d'instaurer des relations commerciales entre UET a changé les relations :

> *"En réalité les gens coopèrent moins bien maintenant en tant que client fournisseur qu'ils ne le faisaient en tant que collègues. Au sein des UET, chacun joue solo dans l'équipe. S'il joue mal, il est montré du doigt par l'équipe. Il y a un tableau d'honneur. Celui qui est trop malade a un carton jaune. Les gens ont leur photo affichée."* (p. 121)

Cependant, là aussi il y a eu débat au sein de la CGT, pour certains "*les UET, c'est pour travailler plus vite et virer les malades",* pour d'autres il fallait investir les UET afin de pouvoir défendre des revendications telles que l'augmentation des temps de pause et soutenir les malades. Cependant, tout le monde constate que cela "court-circuite" les représentants du personnel, délégués du personnel ou hygiène-sécurité ; les partenaires sociaux ont été mis à l'écart des UET.

Il semble bien que différentes recherches convergent vers le constat selon lequel démarches participatives et renforcement du contrôle par la production font bon ménage, en témoignent les nouvelles méthodes de GPAO (gestion de production assistée par ordinateur) auxquelles faisait déjà allusion Philippe de Woot et qu'Armand Hatchuel a analysées plus précisément à la fin des années 1980. Si l'on considère que la formalisation et la normalisation sont des principes caractéristiques du taylorisme, alors on peut dire que les années 80 ont été des années d'intense taylorisation, de "*taylorisme participatif*" selon l'expression d'Armand Hatchuel [280].

Quant aux expériences suédoises, il serait trop long de les aborder de façon sérieuse, évoquons seulement quelques conclusions relatives à l'entreprise Volvo, considérée comme "un laboratoire" important d'expérimentations. A la fin des années 1980, Peter Auer et Claudius Riegler ont passé en revue les types de groupes mis en place dans dix usines de montage pour voir si finalement, l'image d'usines plus humaines, sans chaînes de montage, avec des groupes autonomes ne relevait que d'une

[280] D. Linhart, 1991, Op. cit., p. 82.

bonne politique de relations publiques de l'entreprise ou si elle traduisait un changement effectif des conditions de travail quotidiennes [281].

Ce sont moins des objectifs d'humanisation du travail que des objectifs de flexibilisation des chaînes de production qui semblent déclencheurs de ces expériences de "*fabrication modulaire*", même si la volonté de revaloriser le travail industriel pour faire face à une pénurie de main-d'œuvre n'est pas absente des projets. Dans le principe, on retrouve les attributions des groupes déjà énoncées ci-dessus : une partie de la maintenance, du contrôle qualité et de l'approvisionnement en matériel, certaines fonctions de planification comme la répartition du travail dans le groupe, le remplacement des absents ou le renouvellement du matériel, et dans le cas "idéal" les fonctions de chef d'équipe assurées par rotation. Dans les faits, on constate là aussi que les divers groupes mis en place dans une même entreprise ne se développent pas de la même façon :

> *"parfois le principe arrive à s'imposer et son application conduit peu à peu à l'installation de "groupe de travail intégré" ; parfois les expériences connaissent des revers et on assiste à un recul de cette forme d'organisation."* (p. 20)

La typologie des formes d'organisation du travail en groupe que ces auteurs ont utilisée distingue trois degré d'autonomie : faible dans laquelle les ouvriers n'ont que la liberté de se répartir le travail, forte lorsque le groupe choisit lui-même son chef, et enfin intégrée mais encore purement théorique et signifiant que le groupe est une "entreprise dans l'entreprise", un peu comme un centre de coûts. Pour être véritablement autonome, un groupe doit pouvoir négocier lui-même ses contrats avec l'employeur, on retrouve là le principe de base de Dubreuil. La décentralisation de la gestion et de l'organisation du travail vers de petites unités correspond à une certaine volonté d'intégrer "*un marché financier à l'intérieur d'un cadre bureaucratique*", mais, y compris chez Volvo, il ne s'agit que de groupes "semi-autonomes".

Cette réorganisation en unités autonomes s'est accompagnée de mesures complémentaires :

> *"Les programmes de "culture d'entreprise", "intéressement" et "participation" témoignent des efforts de la direction du groupe pour empêcher d'éventuelles tentatives d'autonomie trop forte de la part des unités et de préserver, voire d'affirmer, auprès des salariés une image VOLVO."* (p. 29)

En ce qui concerne les syndicats, ils se sont opposés aux expérimentations conduites au début des années 1970 à l'initiative du management qu'ils ont considérées comme "*des tentatives de fragmentation et d'individualisation de la participation au niveau de l'entreprise, dirigées contre leurs intérêts*". Mais finalement au début des années 1980, les accords au niveau du groupe leur reconnaissant un rôle à jouer dans les changements d'organisation du travail et un certain pouvoir de codécision, ont modifié leur attitude. Ils ont acquis plus d'influence dans la conception des projets et

[281] P. Auer et C. Riegler, *Le post-taylorisme : l'entreprise comme lieu d'apprentissage du changement organisationnel*, Editions de l'ANACT, 1990, 124 pages.

l'ont utilisée comme en témoigne le fameux projet d'Uddevalla mis au point avec une partie de la direction. Finalement à la fin des années 1980, Auer et Riegler constatent qu'il existe là une sorte de coalition entre dirigeants et syndicats ouvriers de production contre les chefs d'équipe et les contremaîtres qui appartiennent à un autre syndicat ; le syndicat des ouvriers est également en conflit avec le syndicat des employés. Ces conflits ont conduit, lors du montage du projet d'Uddevalla, à envisager l'abandon de la distinction entre ouvriers et employés pour aboutir à un syndicat unique, mais cette demande a finalement été rejetée par tous les syndicats.

Début 1990, l'avenir de l'usine d'Uddevalla, opérationnelle depuis la fin de 1987, n'est pas encore assuré, une "régression vers le principe de chaîne" est encore possible si le montage en îlot s'avère moins productif que prévu mais également si le niveau de qualification de la main-d'œuvre n'augmente pas conséquemment. En principe, il faut seize mois de formation pour être capable d'assembler une voiture complète ; en 1989, un membre d'une équipe peut assembler jusqu'à 25 % d'une voiture mais des problèmes de pénurie de main-d'œuvre existent et Uddevalla sera l'occasion de tester l'adéquation entre l'offre sur le marché externe du travail et les qualifications internes.

Dans leur conclusion, Auer et Riegler citent un représentant du syndicat ouvrier qui s'interrogeait sur la stratégie du management à la fin des années 1980 et considèrent que sa suggestion est trop utopique, pourtant ce n'est pas la première fois qu'elle est ainsi formulée :

> *"Les patrons parlent de décentralisation, de responsabilité des résultats et d'autonomie ; pourquoi ne concluent-ils pas simplement des accords avec les syndicats sur les objectifs de production quantitatifs et qualitatifs des groupes de travail et ne les laissent-ils pas organiser le travail comme ils l'entendent ?"* (p. 100)

L'histoire montre que finalement l'usine d'Uddevalla fut fermée en 1993, suite à la chute des ventes du début des années 1990 et devait ré-ouvrir début 1996 avec la reprise ou le développement de nouveaux marchés [282]. Cet exemple démontre qu'il est impossible d'évaluer les résultats du travail en GSA uniquement à l'aune de ce qui se passe au sein du groupe de travail ; comme le remarque Michel Freyssenet, certains avaient interprété de façon prématurée cette fermeture comme la démonstration flagrante de la supériorité du modèle japonais sur la voie suédoise. Les résultats économiquement produits ont été intéressants, par contre la nature du travail ne semble pas avoir subi de transformation notable :

> *"L'organisation uddevallienne de la production et du travail n'est donc pas une organisation qui "humanise le travail", au sens où elle rendrait acceptable, voire intéressant le travail industriel, même si elle a parfois été présentée ainsi. En cherchant à redonner au travail les dimensions cognitives et coopératives de l'action humaine ordinaire, les concepteurs d'Uddevalla ont trouvé des principes industriels (...)*

[282] M. Freyssenet, "La "production réflexive", une alternative à la "production de masse" et à la "production au plus juste" ? ", *Sociologie du travail*, n° 3, 1995, pp. 365-388.

résolvant les problèmes structurels inhérents aux principes actuels d'additivité et de fluidité que partagent notamment le fordisme et le toyotisme." (p. 386)

En résumé, les expérimentations en matière de GSA résultent d'une conjonction de facteurs et le fait que ces expérimentions aient conduit à une relative généralisation du principe d'organisation du travail en groupe prouve que si les formes changent, l'idée d'utiliser la force collective ainsi libérée dans des "modules de production", tout en donnant à la technique un statut de variable déterminante, a fait son chemin, avec pour corollaire l'idée de "responsabilisation" ; la mise en application de la micro-électronique en a d'ailleurs été facilitée [283]. Il est tout à fait possible de reprendre à notre compte et relativement aux GSA, l'interrogation de Marcelle Stroobants à propos des discours sur l'humanisation du travail dans le secteur de la construction au milieu des années 1970 :

"Cependant, à partir du moment où les préoccupations humanitaires se trouvent mêlées à une conception arithmétique du marché du travail, à des stratégies de recrutement et des programmes de recyclage de la main-d'œuvre, abstraction faite des considérations de rémunération, il faut s'interroger sur la finalité de l'humanisation en question." (Stoobants, 1993 b, p. 131)

Il y avait un égal souci de recrutement et de niveau de qualification à Uddevalla comme nous l'avons vu. Notons pour conclure que l'organisation du travail par GSA, tels qu'ils ont été expérimentés chez Volvo ne s'apparente pas à un "néo-artisanat" :

"Outre qu'elle présuppose la standardisation-interchangeabilité des pièces, elle peut être décrite comme une façon différente de marier activité manuelle, mécanisation et automatisation, laissant au producteur direct la part complexe du processus productif, dont dépend la qualité du produit et la flexibilité de la production." (Freyssenet, 1995 b, p. 386)

Cette dernière remarque tend à relativiser l'assertion selon laquelle le travail organisé en équipe ne change rien à la nature du travail. Les objectifs peuvent être totalement étrangers aux questions d'humanisation du travail, le travail peut donner le sentiment d'être tout aussi contraint que lorsque les tâches sont individualisées mais le contenu concret de l'activité de travail doit s'en trouver automatiquement transformé. De façon générale, les expériences de réorganisation de la production de série doivent être mises en relation avec l'automatisation des moyens de production et leur nécessaire maîtrise par les opérateurs, tandis que les caractéristiques des marchés pour écouler les produits se transforment.

En ce qui concerne l'automatisation, la question du rapport entre changements technologiques et organisation du travail avait déjà été largement étudiée par Pierre Naville dans les années 1950-60.

[283] M. Stroobants, 1993 b, Op. cit., p. 128.

Le glissement de la notion de tâche et du principe d'additivité à la notion de fonction et au principe d'intégration était déjà visible dans les industries en continu [284]. Fondamentalement, c'est le principe de séquence logique qui organise les processus de production automatisés autour de quelques postes fonctionnels, séquence qui ne peut être réduite ni à une somme d'opérations reliées entre elles, ni à une succession cumulative d'opérations ; elle correspond à "*une répartition fonctionnelle des tâches*" dans laquelle "*l'emboîtement des responsabilités se substitue à la simple division des tâches."* (p. 379)

Concrètement cela signifie que dans le travail parcellisé, il faut trouver un rythme de production qui corresponde au plus petit dénominateur commun à différents rythmes qu'il faut conjuguer : celui de l'homme et celui des différentes machines ; l'intégration de machines automatiques transforme les données du problème :

> *"Le principe des communs multiples perd ainsi de sa signification classique. Il est remplacé par une nouvelle doctrine de la répartition globale des forces de travail en fonction de la production globale, elle-même mesurée en unités finales et non partielles. La répartition des tâches s'organise alors le long d'un cycle ou flux qui embrasse, en deçà de la fabrication proprement dite, la conception, la préparation, l'approvisionnement, et au-delà, le contrôle et le conditionnement."* (p. 381)

La structure des équipes de travail en est également transformée, les équipes ne sont plus des "*collections d'ouvriers de niveaux voisins*" mais des "*équipes intégrées*" réunissant des personnels variés dont la coopération est nécessaire. Cependant il ne faut pas s'y méprendre nous dit Naville, ces équipes qui à première vue ressembleraient aux anciens groupes de travail dans la forge, la sidérurgie ou le bâtiment, dans lesquels une série de métiers et d'emplois devaient concourir au même moment au même travail, s'en distinguent en ce que "*l'initiative fait place à l'exécution de programmes strictement établis*". On peut donc considérer que la recherche d'une meilleure productivité est tout autant une des causes du développement de la réflexion sur le travail d'équipe que la recherche d'une amélioration des relations sociales dans l'entreprise [285].

Il faudrait également aborder les questions relatives à l'inversion du rapport entre le marché et la production : il ne s'agit plus de produire pour vendre, mais de vendre pour produire, ce qui a comme conséquence l'introduction des contraintes du marché jusqu'au niveau du travail d'atelier et de façon générale entraîne une certaine complexification des programmes de production. Les systèmes d'informatisation de gestion de production intègrent les commandes de la clientèle, le stockage et les

[284] P. Naville, "Division du travail et répartition des tâches", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol. 1, 1961, pp. 371-386.

[285] En témoignent également les réflexions au début des années 1980 sur "la technologie de groupe" chez Renault. Il s'agissait de tirer profit des analogies existant dans la fabrication des produits pour réorganiser la production en cellules de fabrication par types de pièces et non plus de machines, "*le plus autonome possible par rapport au cycle complet de fabrication*"; on peut d'ailleurs rapprocher cette recherche de la "production réflexive" dont parlait Michel Freyssenet. Sur la technologie de groupe, voir F. Dollé, "De l'outil à main à l'intelligence artificielle. De la mécanique à la productique", dans Y. Schwartz et D. Faïta (Eds.), *L'homme producteur*, Editions sociales/Messidor, 1985, pp. 81-112.

livraisons, le flux sort de l'usine [286]. Que ce soit pour des raisons liées à l'évolution des habitudes de consommation ou pour des raisons de concurrence, la diversification des produits et la moindre durée de leur cycle de vie ordonnent des impératifs de délais et de qualité auxquels les unités de production doivent faire face ; les temps de passage en production doivent être raccourcis dans une optique générale de diminution du cycle conception-industrialisation-fabrication, caractéristique des économies dites de "variété" [287]. Tous ces changements rapides s'accommodent bien d'une organisation du travail plus collective, plus socialisée et ils contribuent à transformer la nature et le contenu du travail ainsi que la répartition des responsabilités. Cette participation accrue et directe des salariés à la gestion des processus de travail passe également par l'institution de "canaux de communication".

6. 3. L'expression des salariés

Dans les années 1920, différents systèmes de suggestions ou "boîtes à idées", inspirés de ce qui se faisait aux Etats-Unis, ont fleuri "*pour associer le personnel à la politique d'organisation des entreprises*". On peut considérer que ce sont là des premières formes de sollicitation de l'expression des salariés. Reprenons un texte original d'appel à suggestions de l'époque :

> *"Nous voulons faire des progrès, supprimer la fatigue inutile et les temps perdus et éviter le gaspillage sous toutes ses formes. Mais nous ne pouvons pas tout voir. Vous, au contraire, vous êtes mieux placés pour vous rendre compte de ce qui peut être amélioré. (...) Signalez-nous le sur une feuille "Suggestions" en nous donnant si cela vous est possible, vos solutions. "* (Cité par Dubreuil, 1934, p. 215)

Les suggestions doivent être relatives à une meilleure façon de faire le travail, un moyen de réduire la fatigue, de détecter des risques d'accident, l'inutilité d'une manutention ou d'une opération, le gaspillage de quelque chose, l'attente ou la perte de temps. Les résultats acquis dans cette entreprise ont été jugés positifs et surtout : "*beaucoup d'ouvriers ou employés prennent petit à petit l'habitude d'observer et de réfléchir, ce qui a permis d'en faire avancer quelques uns*". Un autre texte d'appel à suggestions à l'occasion d'une "*nouvelle et complète organisation de la Maison*" précise bien qu'il s'agit d'augmenter les résultats en même temps que les salaires ; la direction n'hésite pas à proposer l'anonymat si l'ouvrier souhaite pouvoir apporter librement "*un esprit de réelle collaboration*". L'examen des différentes primes donne des indications sur les domaines à propos desquels on estime que l'ouvrier a le droit, presque le devoir, de signaler ces améliorations, comme dans les chemins de fer pour éliminer tout risque d'accident.

---

[286] P. Dubois et S. Montagne-Villette, "De la conception des systèmes d'informatisation de la gestion de production : une question de temps ?", dans, P. Dubois et G. de Terssac (Ed), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cépaduès, 1992, pp. 87-106.

[287] P. Cohendet, A. Krasa, P. Llerena, "Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente", dans, P. Cohendet (Ed.), *L'après-taylorisme*, Paris : Economica, 1988, pp. 55-73.

On devine, à travers ces quelques lignes, combien la démarche est ambiguë, mettant sur un même plan l'augmentation du rendement et l'intérêt pécuniaire des salariés ou la sécurité du public. L'intérêt des salariés n'est pas uniquement réductible à une prime, même si l'octroi de primes joue sur la divulgation de la "suggestion" ; dans une activité éprouvante, attendre entre deux opérations par exemple peut être un temps de respiration, et dans ce cas, faire des suggestions pour la supprimer ne sera pas synonyme d'amélioration potentielle de la productivité mais d'amoindrissement d'une nécessité vitale pour certains salariés. On retrouve là les questions de solidarité entre salariés que posaient déjà les systèmes de travail au rendement ainsi que le principe de l'ambivalence des effets d'un même acte, selon le point de vue adopté.

De façon générale, il semblerait que ces systèmes n'aient pas eu beaucoup de succès, les syndicats considérant que c'était là une "forme de mouchardage" qui ne servait qu'au contremaître, la crise des années 30 freinant également leur diffusion [288]. Quant à dire comme Aimée Moutet que les ouvriers auraient été plus imaginatifs si le système avait été mieux organisé, leur fournissant une aide pour approfondir leur propre recherche d'améliorations, c'est probable mais cela relève déjà d'autres formes d'expérimentation des relations de travail qui n'étaient pas à l'ordre du jour dans les années 1920 mais deviendront actuelles dans les années 1970, aussi bien dans la sphère des activités civiles que des activités militaires.

6. 3. 1. Les groupes d'expression directe

Lorsque le rapport Sudreau en 1975 évoque la transformation de la vie quotidienne dans l'entreprise par le développement de la *"participation aux niveaux élémentaires de l'activité collective",* il évoque bien sûr la constitution d'équipes semi-autonomes de production mais également la reconnaissance d'une faculté d'expression à chaque salarié. Il précise que les expériences en cours montrent que la liberté d'expression n'est pas incompatible avec l'exercice efficace de l'autorité hiérarchique. Sous forme de réunions dans les unités de production, cela permet de discuter des défauts et lacunes des modes d'organisation et des moyens d'y remédier. La maîtrise ou des cadres de niveau plus élevé participent à ces réunions, ce qui tend à transformer le rôle de l'encadrement, à déconcentrer le pouvoir pour que les demandes de la base puissent être rapidement prises en considération. Libérer la parole profitera à tout le monde et de plus ne nuira pas aux syndicats car :

> *"Mise en œuvre avec le concours des représentants qualifiés des salariés, des délégués du personnel et délégués syndicaux, une telle procédure ne saurait concurrencer les modes de revendication légaux. La reconnaissance du droit à l'expression qui est*

[288] A. Moutet, "Sous le gouvernement du Front Populaire : problèmes humains de la rationalisation et action ouvrière", dans Cohen Y. et Baudoui R., 1995, Op. cit., p. 289.

> *proposée porte sur le vécu de chaque personne dans son travail et ne vise pas la défense d'intérêts collectifs."* (Sudreau, p. 58)

Dans les faits, les choses se sont avérées beaucoup plus complexes, les syndicats ne s'y sont pas vraiment opposés par contre la confédération nationale du patronat a préconisé clairement la non mise en œuvre de ce nouveau droit institué par les lois Auroux en 1982. Examinons tout d'abord le dispositif légal originel, les problèmes détectés, les correctifs qui y ont été apportés, puis nous explorerons les positions que syndicats et patronat ont affichées, nous verrons que les salariés ont eux-mêmes expérimenté de diverses manières ce droit à la parole.

Jacques Le Goff relate quelques aspects du contexte dans lequel la réforme Auroux a été mise en place [289]. Le rapport sur les droits des travailleurs a été porté à la connaissance des syndicats en octobre 1981 provoquant un tollé aussi bien dans les rangs du CNPF que de la gauche, cette dernière constatant que ne figurait point dans le projet ni le droit de veto du CE relativement aux embauches et aux licenciements, ni le droit du CHSCT d'arrêter un atelier ou une machine jugés dangereux. Finalement, "*assurée du soutien de la CFDT et de l'adhésion critique de la CGT et de FO*", la réforme entra dans sa phase opérationnelle :

> *"Deux idées-force innervent la réforme : dans l'ordre de la conviction, celle de citoyenneté des "travailleurs", et dans l'ordre de la fonctionnalité, celle de réimbrication de l'économique et du social selon des modalités inédites."* (p. 80)

La thématique de la citoyenneté des salariés dans la cité et dans l'entreprise, le souhait de bâtir une "nouvelle citoyenneté", en constitue le credo ; mais il ne s'agit pas d'une "*citoyenneté plénière et donc "politique" d'inspiration autogestionnaire*" comme le remarque Le Goff. Dès l'introduction, le rapport précise qu'il ne s'agit pas de remettre en cause l'autorité patronale ou plus exactement "*l'unité de direction et de décision dans l'entreprise*". Il semble que cette précaution soit un préalable à tout projet de réforme de l'entreprise comme nous l'avons vu avec des rapports antérieurs. Fondamentalement, c'est la volonté "*d'enrichir le statut d'acteur*", portée par "*une philosophie de l'action et de l'intervention citoyenne dans le cadre d'une stratégie participative ou si l'on préfère participationniste*". Il s'agit de moderniser les relations afin que tous prennent part aux changements. Dans cette réforme, le salarié y est pris en compte d'une part, de façon individuelle par ce droit à la libre expression sur les conditions de son travail, droit qui demeure social par son mode collectif de mise en œuvre, et d'autre part, de façon collective par la revitalisation des institutions représentatives et notamment l'obligation de négociations annuelles dont nous avons déjà parlé.

Plus précisément pour ce qui concerne les groupes d'expression directe (GED) : "*Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective pour le contenu et l'organisation de leur*

[289] J. Le Goff, "L'impératif de citoyenneté. La réforme Auroux", 2000, *Panoramiques*, Op. cit., pp. 79-82.

travail ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise", telle est la teneur du texte de loi d'août 1982. La circulaire de novembre précisera que les questions relatives aux contrats de travail, aux salaires et aux objectifs de production de l'entreprise en sont exclues. En fait, les GED ont été instaurés à titre expérimental pour une durée de deux ans après lesquels, avant décembre 1985, un bilan devrait servir de base à une nouvelle loi permettant de mieux préciser l'exercice de ce droit.

C'est donc une loi "indicative", une "loi-cadre", non normative au niveau des modalités de sa mise en œuvre, "tout est à négocier", du moins dans les entreprises de plus de deux cents salariés, car dans les autres cas, les syndicats ne seront que consultés [290]. La loi fournit une obligation de moyens et non de résultats, c'est-à-dire seulement l'obligation de négocier des accords car pour ce qui concerne la fréquence des réunions, leur durée, le choix de l'animateur et la signature même d'un accord, tout ceci dépend des "partenaires sociaux" locaux.

Les négociations ont démarré lentement, 414 accords étaient recensés par le ministère du travail au début mars 1983, puis le rythme s'est accéléré puisqu'en octobre de la même année, on en dénombrait 2400 ; ces chiffres ne donnent qu'une vague idée de l'ampleur du phénomène au niveau national mais Andréa Mairate donne quelques précisions intéressantes : 85 % des accords ont été conclus dans l'industrie automobile ; dans 89 % des cas, la composition des groupes a été prévue dans les clauses et il s'agit à 93 % de ces cas de constituer des unités cohérentes de travail, des "groupes homogènes" de personnes qui travaillent ensemble au quotidien ; dans 83 % des accords, la fréquence des réunions sera de une à trois par an dans 42 % des cas, ce qui est très peu comme nous le verrons relativement aux réunions des cercles de qualité ; et enfin dans 82 % des accords, il est prévu que les réunions seront animées par l'encadrement. En fait, "*la dynamique qui se met en place dans les entreprises obéit davantage à l'état du rapport de force interne qu'à l'application stricte du droit*" (p. 26). Globalement, la mise en place des GED n'est pas considérée comme une réussite.

Voyons à présent le bilan effectué en 1985 du point de vue quantitatif et qualitatif. La moitié des entreprises concernées (55 %) ont signé un accord, la CGT a signé 76 % d'entre eux nous précise Mairate ; quant aux contenus, 62 % prévoient 3 à 4 heures de réunion par an, 62 % également réservent l'animation à l'encadrement, 25 % posent le principe d'une révision de l'accord après une première expérience. Le rapport Frachon relève cinq limites principales : seul le tiers des accords ont fait l'objet d'une mise en œuvre effective, la durée et la fréquence des réunions sont jugées insuffisantes, le champ d'intervention est trop réduit pour être efficace, le rôle de la hiérarchie trop omniprésent et enfin, on note une absence de réponses satisfaisantes aux problèmes soulevés lors des réunions. Ceci dit, quels sont les problèmes plus concrets que posent ces expérimentations ?

[290] A. Mairate, "L'expression des travailleurs dans l'entreprise. Quelques questions introductives", *Analyses et documents économiques*, n° 25, mai 1987, pp. 24-33.

Dominique Martin commente de façon plus précise les conditions générales de ces expérimentations à partir d'études menées avec Jacques Gautrat, entre 1982 et 1984, dans le groupe Thomson et dans une entreprise alimentaire [291].

Le plus souvent, les groupes ont été constitués avec des opérateurs "*en relation obligée dans le travail quotidien*", ce qui comporte le risque de repli sur soi du groupe, le risque d'isolement nous dit Martin ; mais encore plus délicat, la notion de volontariat est équivoque. Soit la participation à un GED concerne tous les travailleurs d'une zone précise (atelier, service) et dans ce cas, la qualité de participant est reconnue à tous et cela devient une "*obligation commune*" ; soit la hiérarchie sélectionne les plus motivés, exclut les indésirables et dans ce second cas, il s'agit de "*sélection stricte de cooptés*", de "*sélection oligarchique*". Le risque est donc bien présent d'instaurer une "*expression à deux vitesses*", de reconstituer une élite de délégués permanents qui régleraient les problèmes au nom des autres, donc de "*reconstituer une logique de mandataires*" mais qui aurait pour effet d'accélérer l'exclusion de certains autres salariés, les uns renforçant leurs capacités d'apprentissage alors que les autres seraient renforcés dans leur attitude de retrait. Et pourtant, cette notion de volontariat ne manque pas de justification puisque "*tous les participants potentiels ne sont pas demandeurs a priori*", un droit de retrait doit exister, de plus, le volontariat est "*pour des raisons autant techniques que morales*" le meilleur moyen d'assurer un accès démocratique à cette expression.

En ce qui concerne l'animation des groupes, le fait que la hiérarchie directe soit bien souvent désignée pour occuper cette fonction peut renforcer son rôle de conseiller, si cette animation est faite dans "*un style démocratique*", mais inversement cela comporte un risque de "*paternage*", de "*limite de l'apprentissage de la responsabilité chez les participants*", de balisage a priori des thèmes abordés. Le droit du groupe à "s'autogérer" après avoir choisi un animateur est plus rare ; la hiérarchie y assiste à égalité de statut et c'est là probablement le meilleur moyen de "*renforcer l'apprentissage d'une dynamique de participation*" mais lorsque cette délégation a été imposée à la hiérarchie, cela devient vite source de malaise et d'inefficacité puisque le groupe a toujours besoin d'un relais par rapport aux autres services pour résoudre certains problèmes. Une dernière formule a été testée selon laquelle la fonction d'organisation des réunions est partagée puisqu'un participant du groupe fait office de rapporteur des débats ; cela comporte un risque de conflit entre l'animateur et le rapporteur du groupe, mais pour Martin, cette "double régulation" favorise mieux que les deux précédentes "*la constitution d'une autre scène des rapports sociaux*", l'apprentissage d'une "*nouvelle capacité collective d'expression*".

Enfin, la carence en matière de suivi des questions soulevées serait une des causes les plus importantes de l'essoufflement des GED, creusant l'écart entre souhaits exprimés et réalisations. Ce

[291] D. Martin, "L'expression des salariés : technique de management ou nouvelle institution ?", *Sociologie du travail*, n° 2, 1986, pp. 173-192.

dernier problème montre "*la complexité de la technologie du processus d'expression*" ; la réunion n'en est qu'une séquence, le processus devant conduire à la constitution d'un "*réseau de traitement des problèmes transversal au système hiérarchique*", mais dans la majorité des cas, le recours aux "experts", comme par exemple au chef du service qualité, reste l'apanage de la hiérarchie intermédiaire. Et pourtant, Dominique Martin constate quand même que :

> *"Sans abolir la division du travail inhérente à l'organisation taylorienne, cette démultiplication de l'intervention des exécutants leur permet de se réapproprier effectivement une partie du pouvoir de conception.(...) L'expression des salariés porte en germe la perspective d'extension de la négociation dans l'espace de travail quotidien."* (p. 180 et p. 191)

Suite à ces constats, il préconise d'insérer les GED dans une "*démarche participative d'ensemble*" pour diffuser peu à peu une "*culture de la participation*", ce qui suppose de préparer ces expérimentations, de constituer un dispositif de pilotage, de contrôler les moyens d'application du protocole et de mettre en place un suivi des expérimentations car ces groupes ne pourront être efficaces que s'ils peuvent effectivement intervenir sur les décisions. Les "*expérimentations sauvages*" doivent laisser place à des processus réfléchis qui progresseront par essais-erreurs et permettront de dépasser "*l'expression réclamatoire*", la simple "*logique de résolution de problèmes"* ou bien encore "*l'obsession du consensus*", pour développer une capacité critique.

Danièle Linhart a également analysé ce qui se passait dans les GED d'une usine de l'aéronautique, moins du point de vue du dispositif expérimental que des clivages que cela a révélé à l'intérieur même du groupe des salariés ou envers l'encadrement selon le type de collectif. Elle a pu suivre une équipe d'ouvriers spécialisés et une équipe d'ouvriers professionnels [292].

Les échanges dans le premier groupe, constitué par des OS affectés dans un des secteurs les plus difficiles de l'usine, et animé par le chef d'équipe, révèlent une importante différence d'attitudes et d'intérêts entre les jeunes et les anciens. Les jeunes, au nombre de sept, arrivés récemment dans cette équipe d'une quinzaine de compagnons, sont beaucoup moins sur la réserve que les anciens ; dans l'espoir d'améliorer le travail et la gestion de l'atelier, ils n'hésitent pas à soulever des problèmes au risque de remettre en cause certaines personnes du collectif, tandis que les anciens cherchent avant tout à préserver le statu quo de l'atelier, les "arrangements" avec les régleurs ou le chef d'équipe, à désamorcer les menaces potentielles que l'expression directe peut faire peser sur le groupe. Les sujets de discorde portent aussi bien sur l'organisation du travail, les heures supplémentaires ou le travail de nuit que sur la formation professionnelle. La notion de solidarité face à la direction ne semble pas également partagée, quoique ce constat doive être relativisé puisque le seul cas où le groupe, jeunes et anciens, agira de concert concerne la défense d'un membre du groupe qui avait quitté son poste sans

[292] D. Linhart, 1991, Op. cit., chapitre 5.

préavis, avait disparu pendant quelques temps et finalement est revenu en manifestant le souhait d'être réintégré dans l'usine ; mais en fait, l'unanimité s'est faite sur un cas individuel. En résumé, en ce qui concerne ce premier cas :

> *"la mise à nu des nombreuses secousses qui ont ébranlé, en cours de réunion, le groupe d'expression révèle combien un collectif est peu homogène et combien l'ombre dans laquelle il fonctionne estompe les dissensions.(...) Le droit d'expression aura révélé à ce groupe le rapport de force qui le travaille obscurément."* (Linhart, 1991, pp. 197 - 198)

Dans le cas du groupe d'ouvriers professionnels, confronté à un problème de "déqualification" en ce que des ouvriers classés P1 et P2 ont été récemment recrutés pour effectuer les mêmes tâches que les ouvriers classées P3, le type de conflit qui se manifestera dans le GED n'est pas interne au groupe mais oppose le groupe à son encadrement. Les ouvriers refuseront que le groupe soit animé par le chef d'équipe, ce sera notablement le seul cas dans toute l'entreprise, le collectif ouvrier entend bien s'approprier le GED et le chef direct est invité à y participer mais "à égalité avec les autres" ; la transposition du principe de l'autorité hiérarchique dans ce nouvel espace de parole a été refusée explicitement pour éviter la fixation de limites a priori au contenu de cette parole. En théorie, l'accord entre direction et organisations syndicales porte exclusivement sur les conditions et l'organisation du travail, le groupe entend bien respecter cet aspect de l'accord mais finalement, de façon rétrospective, ces limites ont été respectées uniquement dans la consignation écrite des vœux, avis et questions traitées et non dans l'expression orale elle-même, non dans les débats en temps réel.

Les premières réunions ont soulevé des problèmes très divers concernant toutes les dimensions de la vie au travail : l'outillage ou les relations aux autres services, l'hygiène ou la sécurité du travail, les horaires, les salaires ou encore les promotions. Le chef d'équipe supportera très mal "*ce déballage aux allures de contestation*", la hiérarchie qui prendra connaissance des comptes rendus écrits ne donnera pas suite aux souhaits et avis formulés, le lien avec les différents services concernés, comme par exemple les méthodes ou la préparation, ne sera pas fait. En fait, le conflit entre le groupe et la hiérarchie en général portera essentiellement sur la légitimité des questions abordées et traitées dans le collectif ouvrier, tandis que le délégué syndical continuera à encourager le groupe "à parler de tout" ; à la quatrième réunion, l'animateur du groupe cherchera à contrer les désillusions en tentant d'orienter un peu plus les débats vers des questions qui pourront recevoir une réponse, donc ne seront pas considérées comme hors sujet par la hiérarchie, un des arguments étant que, par exemple, discuter des augmentations individuelles fait double emploi avec la réunion des délégués du personnel. Autour de la question centrale des domaines recouverts par l'expression "conditions de vie", c'est finalement aussi une reconnaissance du GED en tant qu'interlocuteur qui était attendue et n'est pas arrivée.

A travers ces deux exemples on peut constater, de façon plus large et quelles que soient les modalités adoptées pour la conduite des réunions, que l'expression directe en tant que droit concernant

l'ensemble d'un collectif de travail constitué peut être dangereuse si elle réutilisée par la hiérarchie pour augmenter la productivité mais est pourtant porteuse d'un apprentissage de la parole sur les situations de travail pour ceux qui officiellement n'avaient jamais eu la parole.

Concluons par un bilan d'ensemble de la réforme Auroux. Danièle Linhart signale tout d'abord un problème bien concret : les sections syndicales manquent de moyens et de formation pour négocier et pouvoir agir sur les modalités d'application des lois. Autrement dit, les connaissances que les délégués syndicaux ont acquises dans leurs relations aux employeurs pour contribuer à transformer les situations de travail ne peuvent que difficilement servir à ces mêmes salariés lorsque ceux-ci se retrouvent en position de face-à-face officiel avec des représentants de la direction.

La notion de citoyenneté est restée formelle et le jugement de Jacques Le Goff à ce sujet est sans ambiguïté : le dispositif institutionnel de la réforme Auroux "*était en retard d'une guerre*", il n'est pas arrivé dans un contexte propice avec la montée du chômage, de la précarité et les techniques de gestion du personnel de l'époque "*surfant sur les aspirations des salariés*", le résultat n'est vraiment pas probant :

> *"le scepticisme est permis : désintérêt croissant des salariés, et des plus jeunes en particulier, pour la démocratie représentative dans l'entreprise (...) ; atonie des institutions dérivée d'un sentiment d'impuissance voire d'inquiétude face à la décision gestionnaire ; méconnaissance des moyens mis à disposition en vue de garantir l'effectivité du contrôle sinon en contexte de crise c'est-à-dire généralement trop tard ... L'architecture de 1982 fait songer à Chirico : monumentale mais ... quasi déserte."* (Le Goff, 2000, pp. 81-82)

Mais pour Le Goff, cette réforme reste "*un horizon en attente d'effectuation*" ; elle aura eu les mérites d'introduire l'idée de citoyenneté au moins dans les représentations, d'ouvrir la voie à un système de négociation démultiplié à différents niveaux de la vie de l'entreprise, de poser les jalons pour une réflexion renouvelée sur l'articulation entre économique et social alors que la "*société est confrontée à l'impératif de globalisation des problèmes et de leur mode de résolution*".

Et cependant, finalement, on peut se demander si cette démultiplication des niveaux de négociation ne risque pas d'opposer de plus en plus les salariés entre eux, de marquer un peu plus les divergences d'intérêts et les inégalités de traitement ; les expérimentations peuvent conduire en tendance soit vers la manipulation des salariés par l'encadrement, soit vers l'appropriation par ces mêmes salariés d'une nouvelle possibilité d'intervention sur le procès de travail, en amont de sa réalisation. Peut-être faut-il réintégrer les GED dans l'ensemble des dispositifs d'expression déjà développés par les spécialistes de "gestion des ressources humaines" pour mieux en mesurer la portée potentielle.

6. 3. 2. Les groupes d'échange de points de vue

Pour le grand patronat, les GED sont directement venus concurrencer les expérimentations en cours depuis quelques années en matière de groupes de paroles, et plus particulièrement, les cercles de qualité. Danièle Linhart cite les propos d'Yvon Chotard, en 1982, alors président du CNPF :

> *"Premièrement nous appliquerons ces lois tout en continuant à les dénoncer. Notre protestation sera permanente. Deuxièmement, nous entendons poursuivre le mouvement amorçé en matière d'expression des salariés. Nous continuerons donc le mouvement qui, de réunions d'échanges aux cercles de qualité en passant par les équipes de recherche d'amélioration des conditions de travail ou les équipes autonomes, s'efforce depuis maintenant dix ans de donner à chaque salarié plus de responsabilité et d'initiative dans sa vie au travail. Troisièmement, cette loi doit être utilisée pour motiver et revaloriser l'encadrement".* (Linhart, 1991, p. 145)

Et effectivement, le mouvement est déjà amorcé depuis les années 1970, le terrain de l'expression directe des salariés est déjà couvert, notamment par les cercles de qualité, du moins dans les grandes entreprises. L'exemple de l'unité sidérurgique de la Solmer à Fos-sur-Mer est très éclairant à cet égard et nous permettra de mieux distinguer les GED des autres dispositifs d'expression.

En 1984, Paul Bouffartigue et Chantal Labruyère effectuaient une recherche sur le dispositif participatif dans cette entreprise, en partant de l'hypothèse que les transformations conjointes de l'appareil productif et des qualifications de la force de travail nécessitaient des transformations de l'organisation du travail sans commune mesure avec "*les aménagements de certains aspects du taylorisme*" qu'avaient introduit les groupes autonomes ou l'enrichissement des tâches. Quant aux nouvelles "*modalités de mobilisation du savoir ouvrier*" développées par les techniques d'expression directe, ils laissaient ouverte la question de leur impact sur la remise en cause du taylorisme [293].

Le démarrage progressif des installations de la Solmer à Fos s'est fait à partir de 1971 mais, dès 1974, les difficultés du marché de la sidérurgie ont des répercussions sur l'entreprise, des périodes de chômage technique sont programmées, les tensions s'installent avec un premier conflit généralisé en 1976 ; la CFDT majoritaire (43 %) se dote d'une équipe dirigeante plus combative et la CGT renforce son audience (32 %) tandis que les "*organisations réformistes*" ne récoltent que 22 % des voix. "*Les conditions sont créées pour un affrontement d'ampleur nouvelle entre syndicats et direction*". Le point culminant sera le conflit du printemps 1979, qui sera également le point de départ d'une modification de l'organisation du travail, notamment par une restructuration du service entretien et de ses relations

[293] P. Bouffartigue et C. Labruyère, "Les cercles de qualité : la portée d'une implantation réussie", *Travail et Emploi*, n° 20, Juin, 1984, pp. 45-56.

aux départements de fabrication, par un développement de la polyvalence, par une "autonomisation" de la gestion par grand secteur de la production et enfin, par la réduction des effectifs. Au niveau de la politique sociale, la direction combine refus de négociation, répression des militants et lancement des premières formules participatives. Deux ans plus tard, en 1981, cette politique offensive porte ses fruits sur l'audience syndicale, les effectifs de la CFDT et de la CGT baissent tandis que les syndicats FO, CFTC et CGC réunis passent de 22 % à 31 % ; le dispositif participatif s'étoffe. La nationalisation des groupes sidérurgiques devenue effective en 1982 marque le début de nouvelles relations entre syndicats et direction, les effectifs sont stabilisés et l'ancienne revendication d'une cinquième équipe est satisfaite. Enfin signalons que la structure de la main-d'œuvre entre 1975 et 1983 a été transformée par une augmentation du nombre de techniciens corrélativement à une baisse du nombre d'ouvriers spécialisés et professionnels.

Le dispositif participatif de la Solmer en 1984 se caractérise par la diversité croissante des formules mises en place : en 1980, une campagne "sécurité" pour faire baisser le taux de fréquence des accidents du travail ainsi qu'un "plan de suggestions individuelles" relatif à l'amélioration des installations ; en 1981, la mise en place de groupes de progrès et en 1982, de cercles de qualité. A ceci il faut ajouter une commission de concertation des cadres et une commission de concertation entre cadres et direction. Enfin en 1983, un accord sera signé sur les GED : aucun privilège ne sera donné à l'encadrement pour l'animation des groupes, six heures par an pourront y être consacrées et leur mise en place sera progressive, c'est-à-dire que la première année, cela ne concernera que 10 % des effectifs et comme le remarquent Bouffartigue et Labruyère, "*il est possible que ces groupes demeurent un temps marginalisés*" sachant que groupes progrès et groupes qualité sont déjà largement développés et disposent d'un nombre d'heures de réunions beaucoup plus conséquent : douze heures par trimestre pour les premiers et une heure par semaine pour les seconds.

L'ensemble du dispositif se caractérise donc par différentes techniques mais aussi par "*l'importance inattendue de la participation*", le pragmatisme d'ensemble et l'ampleur des moyens de mobilisation mis en place, en particulier l'importance du "système de gratification" ; le coût total de l'opération est impossible à estimer car réparti sur différents postes budgétaires. Il nous est impossible ici de décrire par le détail ce dispositif, contentons-nous de marquer quelques différences entre les groupes progrès (GP) et les groupes qualité (GQ) afin de mieux saisir les formes d'expression directe des salariés développées à l'initiative des directions, avant les lois Auroux.

Les GP réunissent des salariés de différents services pour résoudre des problèmes ayant fait l'objet d'un accord préalable de la hiérarchie mais pouvant relever de "*tous les aspects de la vie au travail et tous les domaines d'activité de l'entreprise*". Une partie de la réflexion s'effectue individuellement pendant les temps de loisirs ; des concours mettent régulièrement en compétition les résultats obtenus par les groupes aux différents niveaux de l'usine et récompensent les projets sélectionnés par des "points cadeaux", système de gratification déjà testé dans la campagne de sécurité

de 1980. Ces groupes ne durent que le temps nécessaire à la résolution du problème, ils sont éphémères ; en vingt mois, près de cinq cents groupes ont fonctionné, réunissant le tiers de l'effectif de l'usine. Quant aux GQ, basés tout comme les premiers sur le principe du volontariat, ils regroupent les salariés d'un même service ou d'une même équipe de travail ; la maîtrise a été préalablement initiée à l'animation de groupe, aux "*méthodes de travail standardisées des cercles de qualité*". Les questions qui y sont traitées ne doivent relever que du domaine d'activité et de l'environnement "immédiat" du groupe ; en sont donc exclues toutes questions relevant des salaires, des qualifications ou des revendications du personnel. Contrairement aux précédents, ce sont des groupes permanents, en général mis en place à l'initiative des techniciens ou de la maîtrise ; là aussi, les travaux réalisés sont mis au concours et les meilleurs récompensés par des points cadeaux. Huit mois après le lancement du système, mille personnes participent à environ cent cinquante groupes.

Finalement l'activité des GP s'est polarisée sur des questions de matériel, d'installations et de procédures, modes opératoires, tandis que celle des GQ s'est cantonnée aux conditions de travail et de sécurité dans les postes de travail et aux questions de qualité, de procédés, de productivité, d'économies en matière et en énergie. On voit là clairement que le domaine de compétence défini pour les GED se superpose en partie à celui des GP ou celui des GQ.

On peut penser que les systèmes de gratification adoptés expliquent l'importance inattendue de cette participation aux GP et aux GQ. En général, aussi bien dans l'esprit des cadres au moment de la mise en place des GP, que dans la méthodologie des cercles de qualité, les gratifications doivent rester uniquement de l'ordre du symbolique, ces activités étant considérées comme partie intégrante du travail de chacun ; on voit poindre là une contradiction fondamentale, d'une part, la participation à ces groupes ferait partie du travail, donc serait incluse implicitement dans le contrat de travail et d'autre part, cette participation ne pourrait qu'être volontaire car nécessitant un certain investissement personnel, y compris pendant le temps de loisir pour ce qui concerne les GP tout au moins. La définition de ce qui entre dans "le travail habituel" sera d'ailleurs explicitement posée à propos de la forte mobilisation des salariés des services à vocation d'étude et d'analyse dans les GP et regard de la sous représentation des ouvriers dans ce type de groupes. Ces derniers sont plus présents dans les GQ, mais là aussi il y a inégale participation selon la catégorie professionnelle et le niveau de qualification : les ouvriers de l'entretien trouvent plus facilement du temps à consacrer au GQ que les ouvriers de la fabrication, de plus ces derniers sont aptes à pointer les problèmes mais manquent de compétences de base en mécanique, hydraulique, électricité ou électronique pour les définir et énoncer des solutions. L'inégalité des niveaux de formation agit donc directement sur la participation aux travaux de groupes.

L'un des constats majeurs que font Paul Bouffartigue et Chantale Labruyère sur ces "*nouvelles habitudes de travail collectif et d'expression du savoir*" qu'ils intègrent dans une problématique de "*recomposition du savoir sidérurgique*", c'est le fait que ces groupes déplacent la distinction entre travail de conception et travail d'exécution et que les rapports entre tâches productives et tâches de

gestion se transforment puisque ces groupes traitent de questions de gestion. En fait certaines tâches de gestion, auparavant réservées à une minorité, tendent à se diffuser, se transférer d'un niveau hiérarchique à l'autre, tout d'abord des ingénieurs et cadres aux agents de maîtrise, puis de ces derniers aux "salariés de base". L'enjeu est de taille puisqu'en 1984, il s'agit de maîtriser une nouvelle phase d'automatisation des installations. Finalement nos deux auteurs concluront que ces groupes d'expression, tout comme les groupes autonomes, semblent aller dans le sens d'un "néo-taylorisme" et que la forme que prendront durablement les relations entre production et gestion dépend encore beaucoup de la capacité du mouvement ouvrier à "*se saisir d'un dispositif d'origine patronale pour en faire un véritable espace d'initiative ouvrière*".

En conclusion, c'est peut-être cette concurrence entre différentes techniques de gestion de la parole des salariés qui explique que la loi de janvier 1986 cherchera à imposer les GED comme lieu privilégié d'expression des salariés. Elle l'étendra à toutes les entreprises de plus de cinquante salariés tout en essayant d'en faire un outil mieux adapté aux demandes du patronat : le domaine ouvert à ce qu'on peut finalement considérer comme une consultation déborde les questions de conditions et d'organisation du travail pour englober les questions de qualité et de productivité et de plus, il est prévu qu'en cas d'échec des négociations, l'employeur puisse en fixer les modalités de façon unilatérale. Mais dans ce dernier cas, on peut se demander comment le principe du volontariat pourra là aussi être sauvegardé. Le risque de conflit entre salariés redouble et peut contribuer à renforcer la sélection des individus, entre ceux qui déclarent une volonté de collaborer à l'amélioration de la productivité, en assurant toujours leur travail "habituel", alors que les conditions salariales demeurent inchangées et ceux qui s'en tiennent à la réalisation de la part de production qui est attendue d'eux.

Lors d'une très récente discussion avec les représentants CFDT, FO, CGT et la secrétaire du CE de l'entreprise Solmer, rebaptisée Sollac Fos puis Arcelor, certains éléments de réponse ont émergé, même si il ne s'agit là que d'un des points de vue possibles et qu'en plus il a été exprimé de façon étrangement unanime [294].

Les inquiétudes semblent grandes vis-à-vis des objectifs de production affichés par la direction qui veut instaurer de façon continue le rythme qui n'était atteint jusqu'à présent qu'en période de pointe, alors que par ailleurs l'accord A CAP 2010 a entériné une réduction générale du temps de travail, la compensation n'étant pour l'instant que de 35 %. La tendance générale depuis plusieurs années en matière de gestion du personnel est à la baisse des effectifs, ce que confirme aussi la prochaine suppression sur le site, au profit de la région parisienne, des services de gestion des RH et

[294] Cette discussion a eu lieu en mars 2002, dans le cadre d'une visite d'entreprise organisée pour les étudiants du département d'ergologie de l'université de Provence.

de comptabilité, soit l'occupation de 232 personnes. L'expérience de la mise en œuvre des techniques de participation sur les vingt dernières années semble avoir "décrédibilisé" aussi bien les GED que les CQ, tandis que la politique de relations sociales adoptée en parallèle tendait à évincer les syndicats.

Les GED ont été concurrencés par les différents groupes de paroles, notamment les GP et leur système de points permettant l'acquisition d'objets sur catalogues ; ces systèmes d'attribution de points cadeaux ont perduré, il existe par exemple toujours des "points sécurité", attribués par groupe en l'absence d'accident du travail sur une période donnée, ils ont notamment pour effet le camouflage de certains accidents. Les conseils d'ateliers invitent les ouvriers à sortir de "*logique de l'organigramme*", à démontrer et accroître leurs compétences en matière d'innovation mais ce faisant "*ne scient-ils pas la branche sur laquelle ils sont assis* ?" ; les assistants d'atelier sont rattachés à la direction des "ressources humaines" et représentent un "*sixième syndicat*" dans l'établissement. Quant aux CQ, ils sont devenus passage obligé pour toute évolution de carrière.

L'intéressement et l'actionnariat ont été développés, les cadres ayant été plus sensibilisés au mot d'ordre, "*tous propriétaires d'un bout d'usine*" ; il n'y a plus de primes individuelles tandis que les salaires sont de plus en plus individualisés ; l'intéressement peut rapporter plus d'un mois de salaire par an. Quant aux entretiens annuels d'évaluation individuelle, issus de l'accord A CAP 2000 de 1991, ils fixent à chacun des objectifs qui sont ceux du service, "*le contrat de de travail devient un contrat d'objectifs*" ; ils intègrent à présent "le comportement collectif", c'est-à-dire que "*si un groupe marche mal, ce sont les individus qui sont sanctionnés*" ; de façon générale cela tend à accentuer la pression du groupe sur les individus. Les syndicats estiment que l'accord "*a été dévoyé*".

Il semble donc que la "participation" envisagée comme technique de "gestion des ressources humaines" ne soit pas à proprement parler une technique sociale puisque la notion de "mieux-être" peut être fortement concurrencée par la notion de productivité jusqu'à éventuellement disparaître, "*les aspirations des salariés se retournant contre eux* " comme le constatait un des ces syndicalistes. Mais avant de poursuivre, examinons rapidement, dans une toute autre sphère, la façon dont l'expression des militaires a été réfléchie, cela nous apportera un autre regard sur la "participation".

6. 3. 3. Les moments réglementaires de la participation

La notion de participation n'est pas étrangère à l'armée comme en témoignent les propos du lieutenant de vaisseau Paul Maucorps ; en 1948, il mettait explicitement en relation le moral d'un groupe et la participation :

> *"Le moral du groupe est amélioré si celui-ci est constitué par des unités s'attirant mutuellement, si la discipline est imposée par l'ensemble du groupe plutôt que par des chefs ou des impératifs étrangers à l'élaboration d'un consensus et si les tâches de groupe requièrent un niveau élevé de participation organisée. L'activité militaire n'échappe pas à ces lois et si certaines considérations de discipline et de hiérarchie ne permettent pas toujours d'en tenir pleinement compte, il est néanmoins utile de se rapprocher de cet idéal."*

Comme dans la sphère des activités civiles, la notion de "participation" ne pénétrera officiellement dans l'institution à travers des "dispositifs participatifs" qu'à partir de la fin des années 1960, sous la pression de mai 68, peu après les sections syndicales d'entreprise. Le règlement de discipline générale de 1966 avait déjà précisé qu'il fallait "*mettre l'accent sur l'extension des responsabilités des subordonnés*", pour obtenir "*leur participation active à la mission*". En 1973 et 1974, l'armée a connu des grèves d'appelés, à la suite de quoi les textes réglementaires ont été revus. En 1976, le capitaine Jean-Marie Mourey écrira un mémoire sur *La participation dans les corps de troupe*, partant de l'hypothèse de base suivante :

> *"L'efficacité des unités militaires et le développement des personnalités ne peuvent que progresser conjointement, si la possibilité est donnée à chacun des membres des Armées de participer activement, dans les limites de ses attributions et de ses compétences, à l'œuvre de son groupe d'appartenance."* [295]

A partir du règlement de discipline, du règlement de service intérieur et de l'instruction pour la formation militaire générale, Mourey distingue différents "*moments réglementaires de la participation*" que nous allons examiner.

Les subordonnés doivent pouvoir participer dans trois grands domaines : préparation de l'action, décision et action. Pour préparer l'action, le chef a besoin de recueillir des informations, la participation sera le moyen de connaître les possibilités de ses subordonnés et leurs préoccupations et points de vue sur la situation. Lors de la formation et de l'instruction, la participation pourra être sollicitée à travers des "*méthodes actives favorisant les initiatives*" pour développer "le sens des responsabilités" de chacun, selon son rang ; les subordonnés ont également un rôle à jouer dans l'organisation du milieu de vie. En ce qui concerne l'élaboration de la décision et la diffusion des ordres, si la décision n'appartient qu'au chef, elle doit être l'aboutissement de la réflexion d'une équipe et le chef doit donc "*associer ses subordonnés à la préparation des activités qui les concernent*". Enfin, dans la réalisation de l'action, le chef ne pourra obtenir une participation active que si "*il fixe les objectifs, laissant aux subordonnés, dans l'exécution, le choix des procédés et des étapes nécessaires*" ; le contrôle des actions réalisées doit aussi être participatif avec l'organisation de réunions de bilan et de fixation de nouveaux objectifs.

[295] J-M. Mourey, *La participation dans les corps de troupe*, Mémoire pour l'obtention du brevet technique "Sciences Humaines", EMAT, Section d'Etudes de Psychosociologie de l'Armée de Terre, 1969, 194 pages.

Il semble qu'un débat ait agité l'institution militaire à ce sujet : la participation des subordonnés doit-elle être réservée aux domaines touchant aux conditions de vie ou doit-elle être entendue de façon globale, y compris dans la réalisation d'une mission ? Mourey a contribué à éclaircir les termes du débat en proposant de distinguer "la participation-action" pour les activités de défense, la "participation-contribution" pour le domaine de la formation et de l'instruction, la "participation-gestion" de la vie courante. Seule la première n'a pas fait pas l'objet d'une institutionnalisation puisqu'elle relève de "*l'exécution loyale des ordres reçus*" mais aussi de la transmission d'informations au chef, éventuellement de suggestions ; elle peut être "*initiative réfléchie dans la mesure où le subordonné aura su se pénétrer de l'esprit comme de la lettre*". La seconde a été la base de la construction du "processus des missions globales" (PMG) et la troisième s'est matérialisée à travers les diverses commissions dont nous avons déjà parlé.

En 1982, le général André Poisson constate une "dérive" de la discipline prescrite dans le règlement général, ce qui entraîne des contresens sur la participation et une méprise sur le PMG dont il est l'instigateur et qui a été introduit dans les unités en 1977. Evoquant des expérimentations du PMG conduites de 1976 à 1980, il estime qu'elles offrent la perspective d'une solution au problème que pose la rénovation du "processus de commandement classique" : "le processus de commandement éducatif" (PCE) [296]. Il constate tout d'abord que réserver la "rigueur" aux activités qui concernent le combat, rigueur comprise comme "*commandement très directif excluant toute participation*", et réserver la souplesse aux activités hors service, souplesse signifiant "*relations non directives favorisant la participation*" est une mauvaise interprétation du règlement de discipline générale, dans toute activité rigueur et souplesse sont nécessaires, autrement dit, au lieu de craindre comme certains disent "*la contamination participative*", peut-être faut-il s'interroger sur la nature de la participation.

Le règlement de service intérieur définit "l'obéissance active" comme le fondement de la discipline et le résultat de l'adhésion, cette dernière étant "*basée sur une participation impliquant le libre jeu de l'initiative, une fois que le chef a fixé les objectifs*". La participation est donc conçue comme source de l'obéissance active, au cœur même du processus de commandement. Mais André Poisson remarque aussi que le texte réglementaire comporte des ambiguïtés, la participation tend à être explicitement limitée à la concertation ou la simple consultation, en dehors du service.

[296] A. Poisson, "Pour une véritable rénovation de l'exercice du commandement", *Bulletin de CEAT*, n° 50, 1982, pp. 7-13. Il est le fondateur du Centre des Relations Humaines de l'armée de terre dont nous avons déjà parlé, le capitaine Mourey devenu colonel entre-temps fera partie de son école dont il deviendra aussi responsable plus tard. Cette "école" avait pour objectif de "*moderniser les relations sociales et le style de commandement*".

Quant au PMG, certains cadres y ont vu une atteinte à leur autorité, d'autres assimilant participation à concertation n'y ont vu que "parlotte" et perte de temps, d'autres enfin ont souligné son intérêt mais pointé l'exigence d'un minimum de conditions nécessaires à sa mise en œuvre, notamment un "*commandement éducatif à base de participation réelle*". Autrement dit, sans "commandement éducatif", pas de participation possible.

Le processus des missions globales utilisé pour la formation est détaillé concrètement :

> *"Il s'agit de confier à une cellule de base une action de combat, qui lui est présentée sous forme d'un scénario complet à restituer, de sorte que chaque membre se sente impliqué comme co-auteur d'une œuvre commune où il a un rôle personnel. Chacun se prépare ensuite à jouer la restitution du scénario de manœuvre en tant qu'acteur responsable, puis après cette restitution, à vivre – sur une mission du même type – une épreuve opérationnelle où il est engagé à fond."* (Poisson, p. 8)

Mais finalement, c'est un PMG "*dévalué en une formule affadie et sophistiquée*" qui est en train de se généraliser, perçu comme dogmatique et totalisant. Poisson cherchera donc à préciser sa pensée. Commandement éducatif et commandement classique sont tous deux nécessaires : dans certaines situations, on ne peut que "*contraindre les exécutants à une stricte discipline en se contentant de donner des ordres et d'en vérifier l'exécution*" ; ce sont les situations marquées soit par l'urgence, la complexité ou le secret ou soit par l'attente, le parcellaire ou la routine. Pour que ce commandement "classique" garde toute son efficacité au moment voulu, il faut développer en complément un commandement éducatif pour les autres situations afin de susciter et entretenir l'adhésion de chacun ; d'une certaine manière, cette modalité de commandement (PCE) est à l'action ce que le PMG est à la formation, ils sont tous deux basés sur le principe du contrat d'objectif. Le chef explique la finalité de l'action, organise les différentes phases de la future action à travers un scénario qui permet de déterminer différents responsables, il les met en situation d'agir en leur donnant "*un maximum de liberté en matière de procédés et d'étapes*" et enfin, il ne mesure pas seulement le résultat de l'action mais apprécie "*l'engagement des acteurs, leur degré de participation*" [297].

En fait c'est bien dans tous les domaines d'activité qu'il est possible d'introduire "*une participation concrète*" dans l'action, dans l'instruction mais aussi dans l'éducation civique et morale (PFM), car finalement pour rénover le commandement, "*il faut instaurer entre chefs et subordonnés, des relations fondées sur un exercice diversifié de l'autorité*" ; il faut compléter le processus de commandement classique par d'autres processus, PCE, PMG, ou PFM. En résumé, les processus

[297] Cette notion d'objectif peut être rattachée aux travaux de Douglas Mac Gregor sur la "direction par objectif" qui prône la concertation dans la fixation des objectifs afin de garantir une certaine convergence des intérêts en fonction des récompenses attendues ; il oppose la théorie X, basée sur le développement de structures hiérarchiques de contrôle et de commandement, à la théorie Y qui favorise le développement de l'initiative et de l'autonomie. Son ouvrage, *La dimension humaine de l'entreprise*, date de 1969.

participatifs développent l'adhésion qui sera une garantie de la stricte obéissance aux ordres quand cela sera nécessaire.

En 1995, il semble bien que le PMG soit connu de tous même si les pratiques en la matière sont certainement très diverses ; par contre, le processus de commandement éducatif ou "commandement par objectifs" semble avoir été abandonné vers 1984-1985, par "lassitude", "*les actions conduites de cette manière étaient trop répétitives et trop coûteuses*" [298]. On peut noter que de façon paradoxale, la "relation non-directive" dont parlait André Poisson a conduit à des relations trop procéduralisées, "à un formalisme" dû aux détails techniques. Si le PCE ne semble pas avoir survécu dans les faits, bien qu'il soit toujours enseigné, le colonel Génin estime que les fondements de cette démarche basée sur la participation et le respect des personnes, c'est-à-dire sur "l'idée de considération", n'ont pas disparu ; cependant depuis le début des années 1990, "*la notion de participation vole en éclats par rapport à la notion d'urgence liée aux interventions extérieures*". La participation n'est pas faite pour les temps de guerre, l'obéissance doit être instantanée.

On aurait pu penser que le débat était ainsi clos, or il se trouve que la rénovation du commandement est de nouveau à l'ordre du jour avec la professionnalisation des armées dont la transformation devrait être terminée en 2002 ; plus 20 ans après, il semblerait que l'objectif de "*modernisation des relations sociales*" soit à nouveau à l'ordre du jour, la notion d'adhésion désigne l'idéal-type de la relation à établir, et comme par le passé, la conquête de l'adhésion passe par la "*participation active*", comme en témoignent les débats au cours d'un récent colloque auquel assistaient des chefs d'entreprises [299].

Diverses raisons politiques, technologiques et sociales sont invoquées pour justifier trois objectifs majeurs : la volonté affirmée pour œuvrer à la stabilité mondiale, maintenir un équilibre entre stratégie d'action et dissuasion, diminuer l'effort de défense (PNB et suspension du service national). Les deux premiers objectifs correspondent à l'engagement dans des cadres internationaux, avec multilatéralisation des décisions, dans des contextes supposant des modes d'action nouveaux de plus en plus difficiles à concevoir et mettre en œuvre. Cette nécessité provient également des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui transforment les relations des bataillons aux états-majors et le temps de transmission des ordres, mais aussi qui, par là-même, renforcent les capacités des médias et transforment les relations à l'opinion publique. Les évolutions sociales générales sont à prendre en compte, notamment "*le transfert de la primauté de la collectivité à la légitimité de l'individualisme*" et l'augmentation du niveau de formation initiale des futures recrues. En

[298] Entretien avec le colonel Génin, responsable du Centre des relations humaines en novembre 1996.
[299] Actes du colloque tenu à l'école militaire le 22 février 2000, "Diriger et commander au XXI^{e} siècle", *Les cahiers de mars*, n° 165, 2ème trimestre 2000, 163 pages.

termes de gestion du personnel, et de façon plus prosaïque, il n'y aura plus de "*main-d'œuvre à bon marché*", de plus professionnalisation peut rimer avec syndicalisation [300]. Tout ceci fait que : "*Les problèmes devront désormais se régler davantage par l'explication, voire le marchandage, que par l'exercice direct de l'autorité*".

Les militaires s'interrogent donc toujours sur les façons de faire pour que, selon la terminologie appropriée, l'intention coïncide le plus possible avec l'exécution, mais dans le principe le lien entre participation, adhésion et obéissance semble être une constante. Le mélange entre autoritaire et participatif semble complexe, il ne s'agit pas "simplement" de remplacer le premier par le second mais de les utiliser de façon nuancée et complémentaire. La participation peut être source d'obéissance active si une place est faite à l'initiative, si chacun se sent "co-auteur d'une œuvre commune" ; on retrouve là le principe du contrat d'objectif.

On peut aussi remarquer que la "participation" n'a pas pour objectif de contribuer à la modification de règlements ni même de développer un esprit créatif et une prise de responsabilité dans la réalisation d'une activité comme c'était le cas dans les discours sur les entreprises, elle doit servir à créer une "cohésion" qui sera gage de l'engagement de chacun. Elle semble plus relever de considérations relatives au moral des troupes qu'à leur efficacité même, ou plus exactement, ce n'est pas directement mais indirectement que participation et efficacité peuvent avoir des liens de cause à effet. La distinction entre "participation-action", "participation-contribution" et "participation-gestion" découpe trois domaines dans l'activité militaire et permet en fait de poser des limites à la participation recherchée, de la cantonner dans des activités de formation et d'instruction, ce qui par ailleurs constitue une large part du temps de service en casernement.

Après ce large tour d'horizon, de la participation financière à la participation à la gestion de l'entreprise ou du travail, que cette relation soit médiatisée par des représentants des salariés ou non, que peut-on conclure de cette collaboration à travers ses traces institutionnalisées ? Dans quelle mesure ce qui relève de la "participation" serait signe d'un processus de démocratisation des relations de travail ? En quoi notre investigation sur ce qu'on appelle "participation" a progressé ?

[300] Il est vrai que de plus en plus certains "fonctionnaires en uniforme" manifestent leurs désaccords en défilant dans les rues ; en octobre 2001 une section de la garde républicaine a opposé un refus collectif d'obéissance à un ordre, et même si cela s'est produit lors d'un exercice, il semble que cela soit un "événement".

6. 4. Relations de participation et utopie

Quelles conclusions peut-on tirer en termes de relations sociales sur les lieux de travail ? Quels effets les formes de participation institutionnalisées que nous avons étudiées ont-elles sur les syndicats tout d'abord, puis sur les méthodes de direction ? Qu'en penser en ce qui concerne les salariés eux-mêmes ?

6. 4. 1. Un objet difficilement négociable

De manière générale, le syndicalisme s'est trouvé démuni face au développement du management participatif. Pierre-Eric Tixier évoque le problème de définition des revendications dont peuvent s'emparer les organisations syndicales [301]. Une partie des revendications liées à l'activité de travail est désormais intégrée et traitée dans le groupe qui exerce lui-même une pression normative sur les individus ; de plus les "activités périphériques" des syndicats peuvent aussi être déstabilisées, comme par exemple celle du CHSCT, car les groupes peuvent également faire des propositions en ce domaine. Les sections syndicales ne peuvent que négocier des "enjeux secondaires" nous dit Tixier, ou bien encore, elles laissent se développer des protocoles qui se disent expérimentaux sans pouvoir les contrôler. Ces dernières remarques méritent un commentaire.

D'une part prendre pour exemple d'enjeu secondaire la question de l'animation des groupes dénote une certaine incompréhension de la force potentielle que les groupes peuvent développer ; au regard du cas des OP de l'aéronautique que nous a décrit Danièle Linhart, il ne semble pas que ce soit un enjeu insignifiant. D'autre part, la difficulté de contrôler les modalités des expérimentations est probablement une conséquence directe du manque de moyens et de formation qu'évoquait également Danièle Linhart mais plus fondamentalement, il nous semble qu'il faut s'interroger sur la nature des transformations que cela introduit dans les relations de travail.

Il n'y a plus la direction face aux représentants des salariés, il y a la direction, les organisations syndicales et les salariés eux-mêmes constitués en groupes plus ou moins variables et durables ; ce n'est plus une relation exclusivement duale, une nébuleuse de relations directes entre la direction et les salariés individualisés se développe échappant à toute organisation collective.

C'est aussi ce qu'expriment à leur manière les représentants des Cercles Condorcet :

> *"En face de l'acteur management, commencent d'exister d'autres acteurs collectifs. Les représentations traditionnelles, - de l'acteur de classe mobilisé face à l'exploitation, luttant contre l'aliénation, à travers la conscience syndicale et l'affirmation partisane, -*

[301] P-E. Tixier, 1986, Op. cit.

> *de l'acteur de masse, compact, unanimiste, soudé derrière ses leaders, - du projet révolutionnaire transgressant les normes -, sont en voie d'être dépassées. De nouveaux acteurs apparaissent, - collectifs de travail organisés à différents niveaux, groupes ad hoc provisoires et groupes institués se réunissant régulièrement -, nouveaux supports de l'identité collective, nouveaux interlocuteurs capables d'opposition et de négociation."* (Sabouraud, 2000, p. 61)

Il est possible d'interpréter les difficultés du syndicalisme en termes de recomposition ou d'éclatement d'une identité collective mais ce serait postuler a priori une unité, purement théorique, et là aussi un âge d'or où chacun se serait senti appartenir à un même corps social. Il nous semble plus fructueux de nous interroger sur le type de relations que tendent à instaurer les différentes modalités utilisées par le patronat pour consulter, informer, discuter et négocier avec les salariés, directement ou indirectement.

Reprenons la question de l'implication et de l'argumentation des organisations syndicales vis-à-vis de l'organisation du travail, question toujours d'actualité avec les négociations de la fin des années 1990 sur la durée et l'aménagement du temps de travail ; l'expérience de la section CFDT de Renault à Flins depuis le début des années 1970 retrace les difficultés qu'une section syndicale d'entreprise a pu rencontrer en la matière et la façon dont elle s'est emparée de ces questions [302].

Les questions de classifications et de salaires ont toujours gardé la priorité en matière de revendication mais parallèlement, cette section syndicale a cherché à développer une réflexion et des propositions pour transformer l'organisation du travail, pour "*s'attaquer au taylorisme*" : dans les années 1970, ce sera un combat autour du contrôle des cadences de production, dans les années 80 autour des "formations qualifiantes", et dans les années 90 autour des "unités élémentaires de travail". Les difficultés auxquelles ont été confrontés les représentants syndicaux dont il est question ici proviennent aussi bien de leurs relations avec la direction qu'avec les travailleurs ou bien encore les autres membres de leur section syndicale.

Dans les années 1970, le mot d'ordre "*à travail égal, salaire égal*" supplantera celui de "*il faut changer le travail*" qui paraît plus abstrait et plus lointain. Les syndicalistes considéreront que c'est tout de même un premier pas vers la nécessaire remise en cause du taylorisme, car derrière cette revendication s'exprime aussi le refus des postes les plus durs, le refus d'être enchaîné plusieurs années à la même place ou de tourner sur des postes équivalents, le refus des cadences trop élevées. Les conflits de 1971, 1973, 1975 ou 1978, matérialisés par des "grèves bouchons" concentrées sur un atelier, porteront sur la remise en cause des classifications concernant les OS, sorte de "*fuite en avant dans les qualifications*" ; ils ne remettront finalement pas en cause le contenu du travail, ne se

[302] D. Linhart, R. Linhart, A. Malan, 1999, Op. cit.

généraliseront pas à toute l'usine, voire au-delà, et contribueront à déstabiliser d'autres catégories professionnelles. Le problème fondamental tel qu'il est énoncé par l'un des syndicalistes en 1978, c'est que les travailleurs perçoivent bien les syndicats comme un contre-pouvoir face au patron mais qui leur est extérieur.

Alors qu'en 1978, la CFDT avait tenté de négocier le passage d'un atelier en "chantier d'enrichissement", sans succès, entre 1980 et 1985 la direction met en place treize chantiers d'enrichissement et cherche à imposer la polyvalence et la mobilité des OS ; elle réorganise continuellement les postes et les opérations, les conflits sont nombreux. La section CFDT-Flins est prise de vitesse et ne peut compter sur le soutien des confédérations syndicales qui n'ont pas avancé sur ce point, bien que depuis 1972 la CFDT défende l'idée d'un droit d'expression des travailleurs, seuls véritables experts de leur travail. Elle ne peut compter également sur les ouvriers qui "*spontanément, ne réclament pas l'enrichissement des tâches, car pour eux, changement égale accroissement de l'exploitation, l'expérience concrète vécue le démontre suffisamment*" (p. 114).

La revendication du contrôle des cadences conduit à l'affichage d'éléments sur les programmes de production, les vitesses des chaînes, les effectifs correspondants, mais ces alignements de chiffres laissent les ouvriers sceptiques et ne les sensibilisent aucunement sur le fait que la vitesse de la chaîne ne suffit pas à caractériser la situation. Les syndicalistes pensent toujours que les questions d'organisation du travail sont la clef des problèmes et souhaitent que "*le travail mette en valeur les capacités de chacun, développe nos potentialités, permette à la créativité, à l'imagination de s'exprimer*" mais la marge de manœuvre reste étroite entre danger d'intégration de l'action syndicale au système capitaliste et crainte de pénaliser des entreprises fragilisées par la crise de l'automobile. Là encore, l'action syndicale ne peut être soutenue par les travailleurs dans sa recherche de projet alternatif car ces derniers, la plupart immigrés, espèrent un jour rentrer au pays et ne se sentent guère concernés par la situation économique des entreprises ; et inversement, ces OS ont du mal à se faire entendre des organisations syndicales traditionnellement dirigées par des OP dans l'industrie automobile.

De 1985 à 1991 s'ouvre la période des désillusions pour ces syndicalistes. Depuis 1983, aucun conflit majeur n'a secoué l'usine tandis que les réductions d'effectifs s'accélèrent, que l'influence électorale fond et que les dissensions entre syndicalistes rendent l'action plus difficile. La section syndicale s'empare alors des questions de "formation qualifiante" puisque de nouvelles lignes de production sur machines à commande numérique sont installées mais ce qui était redouté arrive : une distinction s'instaure entre anciens et nouveaux postes de travail, entre jeunes français et travailleurs immigrés, la formation devient élitiste et autre résultat inattendu : "*les militants et adhérents qui sont impliqués dans cette opération délaissent le syndicat pour se consacrer à leur carrière professionnelle*" (p. 117). Progressivement l'obsession devient l'emploi. Le dernier épisode des UET, que nous avons déjà évoqué, confirme encore cette difficulté des syndicalistes à mener des actions sur

l'organisation du travail, "*même lorsqu'ils sont très motivés, ce qui est assez exceptionnel*" conclut Danièle Linhart.

Le cas de cette section syndicale semble confirmer l'idée selon laquelle le patronat a bien souvent un temps d'avance sur les organisations syndicales et montre que les directions d'entreprises conservent jalousement leur pouvoir de décision, tout en étant à l'écoute de certaines revendications qu'elles prennent l'initiative de satisfaire indirectement à leur manière, en canalisant le plus possible les expérimentations, comme en témoigne l'exemple des "chantiers d'enrichissement" tout d'abord rejetés en tant que revendication syndicale puis dans un deuxième temps, mis en place par la direction.

Plus fondamentalement, il semble bien que la "participation" soit un objet difficilement négociable, elle dépend de l'audience syndicale dans l'entreprise qui renforce ou affaiblit de façon générale le pouvoir de négocier, mais elle peut aussi être purement et simplement rejetée par le patronat selon la forme qu'elle prend. En fait l'usage de procédures participatives, au moins dans leur phase expérimentale, comporte aussi des inconnues et des difficultés pour les directions.

6. 4. 2. Une sollicitation potentiellement dangereuse

La phase d'institutionnalisation des CE, analysée par Maurice Combe, lui-même délégué dans un CE puis dans un CCE (Comité central d'entreprise) d'une unité industrielle de la sidérurgie, apporte des éléments supplémentaires sur l'ambiguïté de ces nouvelles modalités de participation. Son analyse porte sur les relations entre membres du CE et direction et sur les relations entre délégués, de 1945 à 1964 ; durant cette période les effectifs de l'établissement sont restés à peu près stables, aux alentours de 16 000 personnes [303].

Comme le disait Rolande Trempé, la création des CE est la première réforme sociale réalisée après la guerre mais elle a été très contestée par ceux qui la réclamaient, les salariés, car elle revenait à freiner, encadrer et normaliser les multiples initiatives nées de la résistance à partir de 1944. Ces comités "spontanés" constituaient un danger en termes de respect du principe de la propriété privée, mais ce n'est pas pour autant que le patronat a bien accueilli la loi sur les CE qui les évinçait ; le CNPF affichera vis-à-vis des CE la même réaction de refus que celle qu'il aura vis-à-vis des GED, quelques quarante ans plus tard. En décembre 1946, le bulletin du CNPF faisait la recommandation suivante : "*Utiliser les imprécisions de la Loi dans un sens restrictif, de manière à sauvegarder l'autorité du*

[303] M. Combe, *L'alibi, Vingt ans d'un Comité central d'entreprise*, Editions Gallimard, 1969, 330 pages.

patron" (Combe, 1969, p. 116). Il s'agira donc d'appliquer les dispositions légales et réglementaires de la façon la plus minimale possible. Quelles ont été les attitudes des uns et des autres ?

De façon générale, l'antagonisme qui est né peu à peu au sein du CE montre la difficulté des relations de travail nouées avec la direction. Au départ, le groupe des délégués n'est pas uni, les uns sont réticents et les autres séduits par l'idée d'une coopération, tandis que la direction adopte dès 1945 une position offensive ; puis peu à peu la cohésion du groupe des délégués s'affirme "*par suite des prises de décision communes que l'action exige*", leur attitude devient nettement plus revendicative, leur argumentation plus élaborée, leur contestation plus radicale. Ils mesurent tout l'intérêt de considérer de façon conjointe les aspects économiques et sociaux de l'entreprise :

> *"Il est dans l'intérêt de l'entreprise que le niveau technique, social et moral du personnel soit le plus élevé possible. On décuplera encore cette efficience en obtenant de chacun l'adhésion à son emploi. Tant de gens paraissent encore ignorer aujourd'hui que la disposition d'esprit de ceux qui participent à une phase quelconque de la production retentit de façon sensible sur la marche de l'entreprise. (16 juin 1946) "* (Combe, p. 224)

Comme dans le cas des GED, le conflit qui opposera direction et délégués prendra forme à travers une "guerre de limites", de lutte autour de la délimitation précise du champ de compétences de l'institution considérée. Tout comme les questions de salaires et de classification devront être exclues des débats dans les GED, les CE n'auront aucun droit de regard ou de discussion sur des questions de politique générale ou de finances. Toute sollicitation d'une "participation" peut s'avérer plus ou moins dangereuse, et plus spécialement encore au début d'une expérimentation, lorsque chacun avance sans maîtriser par avance les relations que cela va supposer.

Du côté des délégués, ce nouveau droit d'expression et le travail de réflexion qu'il entraîne tend à faire émerger concrètement un "*sentiment de totalité*", "*une vue totalisante de l'homme et de son œuvre*", ou autrement dit, un espoir de réunification entre le travailleur et son travail. Car en effet, où s'arrête par exemple le domaine des "conditions de travail" ? Parler de conditions de travail, n'est-ce pas parler de l'organisation du temps de travail qui influe sur la vie privée ? N'est-ce pas s'interroger sur les rapports entre rythme de travail et qualité du travail et donc conséquemment sur l'efficience ? Comment traiter une question sur la valeur professionnelle sans discuter sur les promotions, les salaires, l'organisation du travail, la rentabilité ? Tout est lié.

Forts de ces idées, les délégués se sont emparés de ce nouvel outil et ont cherché à développer le champ et la façon d'intervenir dans les débats. Non seulement la direction n'a pas encouragé le développement de l'activité du CE mais elle s'est formellement opposée à ce que les différents organismes représentatifs des salariés puissent travailler en commun : le principe d'une délégation syndicale au CEE fut refusé tandis qu'une coordination entre les différents CE et le CCE fut

expressément interdite ; de même les relations entre les délégués et l'ensemble du personnel ne furent pas facilitées. Maurice Combe interprète ces réactions par crainte d'avoir affaire "au collectif", c'est-à-dire aux groupes, aux corps constitués, aux mouvements d'ensemble ; la direction préférait tout ce qui était de l'ordre du particulier, de l'individuel et pas seulement pour des raisons tactiques, mais aussi par idéologie : le patron, chef et père se devait de développer une relation personnelle avec ses subordonnés, un contact direct. La direction a donc adopté ce que Combe a appelé une "tactique de dissociation", un principe permanent de distinction entre unité/division, regroupement/isolement :

> *"A la volonté de diviser les problèmes correspond la volonté de diviser les hommes. Ceci d'autant plus qu'ils forment un collectif mieux organisé. La défiance qui se manifeste à l'égard des Syndicats se manifeste aussi à l'égard du collège des délégués que l'on cherche à isoler (...). Le maintien de régimes différents d'un établissement à l'autre, la distinction soigneusement gardée entre "mensuels" et "horaires", la particularisation des salaires à l'infini, traduisent un même état d'esprit. Par ses arguments comme par ses actes, il semble que la Direction tende à la limite à dissoudre toute collectivité en une poussière d'individus, toute réalité en une poussière de faits."* (Combe, p. 305*).*

On voit bien à travers cette expérience que les bienfaits attendus d'une modalité de relation participative sont variables dans le temps et selon leur nature. Contrairement aux patrons promoteurs de la participation aux bénéfices au XIX^{e} siècle qui argumentaient sur la nécessaire sensibilisation des ouvriers à la gestion d'une affaire, point de préoccupations pédagogiques dans les discussions avec la direction lors des réunions du CE ; il est vrai cependant que le maintien du "secret des affaires" était déjà le point noir des premiers systèmes de participation financière. Les délégués quant à eux se tournent vers les organisations syndicales pour obtenir une formation minimale sur les questions économiques et financières de l'entreprise.

Maurice Combe a analysé les discours consignés de la direction et y détecte une opposition plus fondamentale. Ces discours montrent que la valeur de base est l'ordre et le maintien de l'ordre établi alors que pour les délégués, cet ordre n'est pas une donnée établie mais un objectif à atteindre afin de réunir les conditions du progrès économique et social. Et Combe en conclut que quelles que soient les "motivations patronales", quelle que soit la référence, traditionalisme, libéralisme ou technicisme, on retrouve toujours les deux mêmes absolus que sont l'autonomie de décision et l'impératif du profit ou la libre disposition des résultats du travail. Il en conclue également que si chaque conflit est particulier, ce n'est jamais seulement une lutte entre deux adversaires à égalité :

> *"Le conflit dont nous avons été témoin ne nous paraît en aucune manière pouvoir être assimilé à un match où les équipes arrivent toutes formées sur le terrain, où l'on triche et où l'on porte des coups bas avec une égale agressivité de part et d'autre. Ni dans la manière dont l'antagonisme se déclare et évolue, ni dans le mode d'attaque et de*

> *défense de l'une et l'autre partie, nous n'avons rencontré de ces analogies qui permettent de simplifier le sens d'un conflit sans le fausser."* (Combe, p. 298)

Dans ce cas précis, il y a une contradiction de base entre d'une part, la nécessité dans le principe pour toute grande entreprise de penser l'interdépendance entre services, de construire un réseau extérieur à l'établissement, nécessité qui ne lui permet de "*définir ses structures qu'en épuisant le vocabulaire de l'intégration : articulation, coordination, fusion, concentration, participation ..."* (p. 116) et d'autre part, la crainte bien concrète de la constitution et du renforcement d'une nouvelle force collective et les diverses stratégies d'empêchement. Car dans cette expérience, tout comme dans celle des GED bien souvent : "*La vie d'un groupe suppose un libre jeu d'échanges entre ses membres. Il est clair que, sans qu'il fut possible de l'interdire, la Direction ne l'encourageait pas*". (p. 112). Son bilan en termes des relations établies et donc son point de vue sur la façon d'envisager ces relations semble sans appel :

> *" On doit même constater, en le regrettant, qu'un certain cynisme donne souvent aux délégués une vue plus réaliste de la situation qu'un humanisme même sincère qui peut entretenir chez eux des illusions inutiles ou dangereuses. Illusions qui n'ont d'ailleurs qu'un temps : dans les moments de crise, quand justement cet humanisme devrait peser de toute la force des valeurs qu'il prétend reconnaître, c'est alors qu'il s'efface et que le dernier mot est laissé à l'acte brutal, ou à l'exécuteur intraitable."* (p. 293)

Finalement, pour Combe cette expérience qu'a faite le CE est moins concluante et moins positive que celle des commissions paritaires car une équivoque fondamentale a vicié l'institution à la base, en laissant croire qu'il était possible de collaborer sans que cela ne déclenche de luttes. Pour le législateur français, les épreuves de force n'avaient pas leur place dans les CE, ils ont donc cherché à supprimer le conflit en l'ignorant ; dans les commissions paritaires, le face-à-face patrons/salariés est admis et les discussions aboutissent à des accords précis car "*Même imparfait un compromis recherché est toujours plus positif qu'une coopération illusoire*" (p. 303).

Rappelons que l'histoire montre que les CE ont eu du mal à fonctionner jusque vers 1975 ; trente ans après donc, il semblerait qu'ils soient devenus peu à peu des moyens de consultation aisée du personnel. Tout peut porter à croire que diverses façons de développer une "tactique de dissociation" ont été testées et finalement développées de façon systématique à partir des années 1980 : individualisation des parcours professionnels, des rémunérations, différenciation extrême des statuts sur un même lieu de travail, foisonnement des groupes d'expression directe, etc. On peut penser que les directions, via le management participatif, se sont réappropriées les effets positifs du principe de force collective de travail tout en contrôlant les modalités de ces rencontres ; autrement dit, en matière d'expression, si groupe il y a, il doit être organisé et contrôlé ; et de même, en matière d'exécution d'un

travail, il peut y avoir auto-organisation d'un groupe mais dans le cadre d'une stricte délégation de responsabilités relatives au procès de fabrication.

Et pourtant si les directions tentent de désamorcer toute possibilité de regroupement contestataire en mettant en place elles-mêmes des règles d'échange dans tout groupe de travail, si elles développent une nébuleuse de relations directes avec les salariés individualisés affaiblissant par là-même toute organisation collective, peut-on pour autant dire qu'elles maîtrisent totalement la situation ? Il n'y a pas de réponse univoque et définitive à cette question. Les expertises CHSCT commandées par les CE prouvent que l'usage que chacun fera des ressources légales garde une part d'imprévisibilité sur le long terme au moins. Solliciter la participation des salariés reste toujours potentiellement dangereux, ces derniers peuvent toujours se saisir des possibilités apparemment offertes si la situation et les conditions s'y prêtent.

On touche là probablement l'une des difficultés majeures du management participatif qu'on peut résumer par la question suivante : comment utiliser la force que représente un collectif, non plus seulement de manière contrainte et restreinte par les procédures de production mais de manière plus large par la réflexion, l'expression, la décision en temps réel en cas de perturbation de la production, et sans que cela n'ouvre la porte à des remises en cause plus fondamentales de l'organisation de l'entreprise, sans que cela ne conduise à des désillusions lorsque des solutions ne sont pas apportées aux problèmes soulevés ?

On peut également mesurer les ambiguïtés de la "participation" pour les représentants des salariés, comment participer à des règles du jeu que l'on n'a pas définies sans "*brûler ses propres ailes et devenir un faire-valoir de décisions prises par d'autres*" interrogeait Jean Lojkine, comment garder un rôle de force de proposition alors qu'on se retrouve souvent devant le dilemme classique, soit renoncer à une revendication pour que l'entreprise "survive", soit obtenir satisfaction au risque de menacer le plein-emploi ? Revenons pour conclure aux interrogations qui ont traversé cette seconde partie.

6. 4. 3. Technique de gestion et/ou utopie ?

Dans les analyses présentées ci-dessus, les salariés sont présents à travers la parole d'autres ; ils sont à la fois omniprésents et absents ; on les devine à travers la description des problèmes rencontrés dans les GED ou encore à travers les quelques remarques relatives aux GSA, mais finalement que pensent-ils et que font-ils vraiment ? Prolongeons cette réflexion à partir des emplois industriels, là où les services de gestion du personnel ont été particulièrement développés.

En apparence, on pourrait penser que les aspirations des salariés tant invoquées dans les années 1970 ont été en grande partie satisfaites. D'après le bilan fait en 1997 par le secrétariat d'Etat à l'industrie sur les changements organisationnels dans les entreprises industrielles, on peut constater "*une participation plus grande des salariés*", "*une évolution dans le contenu du travail des salariés, et notamment dans le partage des responsabilités et dans les marges d'initiatives*" [304]. Ainsi, dans plus de 50 % des entreprises et en ce qui concerne les salariés de production, 10,8 % travailleraient dans des équipes autonomes, 3,8 % participeraient à un groupe de résolution de problèmes et 2,6 % à un groupe projet ; les autres salariés de ces mêmes entreprises participant en tendance un peu plus à la résolution de problèmes ou au montage de projets mais travaillant moins fréquemment dans des équipes autonomes. Il faut noter également que dans certaines entreprises, moins de 10 % de l'ensemble des entreprises, plus de trois quarts des salariés, de fabrication ou autre, participent à du travail de groupe. On le voit donc, les équipes autonomes n'ont pas disparu et le travail en groupes est devenu courant.

D'une manière générale, la sphère de responsabilités de l'opérateur se développe fortement au détriment de celle de la hiérarchie, tandis que le nombre moyen de niveaux hiérarchiques baisse légèrement, on n'en compte fréquemment plus que deux : l'opérateur, le niveau intermédiaire, le chef d'entreprise. Le bilan fait donc état d'un changement dans "*la division verticale du travail*", mais fait également état de tensions pouvant naître de la distorsion entre une gestion plus qualitative de la main-d'œuvre et une gestion quantitative traditionnelle d'ajustement des effectifs basée sur les heures supplémentaires, l'intérim, les contrats à durée déterminée et la sous-traitance.

Mais tout ceci pose une question centrale. Ce bilan constate que "*les entreprises accroissent la participation de leurs salariés aux décisions technico-économiques par une autonomie plus grande dans le quotidien de l'atelier, mais aussi dans une perspective plus large de travail en groupe*" ; la participation dont il s'agit est donc à l'initiative des directions et se matérialise par des transformations dans l'organisation du travail mais peut-on estimer que la "participation" des salariés s'accroît automatiquement dès lors que les dirigeants des entreprises le décident ? Peut-on conclure que les aspirations des salariés sont, même en tendance, mieux satisfaites qu'auparavant ?

Ces constats sur une "participation accrue" ne peuvent être interprétés de façon rapide et unilatérale dès lors qu'on constate en parallèle une intensification du travail. Comme nous le rappelions dans le précédent chapitre à la suite de Michel Gollac et de Serge Volkoff, la délégation d'arbitrages effectués auparavant par la hiérarchie est source de tensions pour les salariés, "*l'accumulation des contraintes suit de plus en plus la ligne hiérarchique*", il y a une concentration des

[304] SESSI, "Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles, 1994-1997 : la montée des procédures", *Le 4 pages des statistiques industrielles*, août, 1998.

contraintes, surtout dans le cas des ouvriers industriels et "*l'intensité de ces contraintes tend à s'accentuer au fur et à mesure qu'elles sont répercutées par le bas*", les délais se raccourcissent : tenir des délais inférieurs ou égaux à un jour fait partie des contraintes de 28 % des cadres et de 57 % des ouvriers. Dès lors que la "participation" est requise, contrainte, incontournable, peut-elle encore être considérée comme une preuve de "participation" ? Dès lors que le contrôle des performances individuelles des salariés et la mise en place de dispositifs participatifs sont statistiquement liés, peut-on encore parler de "volontariat" ? Une "participation" purement utilitariste est-elle encore compatible avec la recherche d'un "mieux-être ensemble" ? Et au bout du compte, la "participation" peut-elle être gérée ? A ce point de notre investigation, les réponses à ces questions ne peuvent être tranchées.

On peut aussi se demander quelle valeur aurait une interprétation consistant à mettre uniquement en relation "participation accrue" et chute des taux de syndicalisation, rapport de force défavorable aux représentants des salariés, "*mille-feuille social*" dont parlait Tixier. S'il est vrai que cela doit entrer en ligne de compte, cela n'autorise aucun jugement hâtif car les formes de conflictualité ne préexistent pas aux conflits et demeurent en partie imprévisibles, les salariés peuvent opposer une résistance souterraine au quotidien aux sollicitations des directions.

Les formes de conflictualité changent, Guy Groux définissait les caractéristiques du conflit "*dans des contextes traditionnels*" comme suit : ses enjeux restent matérialisés et relatifs à un site précis (l'usine, l'entreprise) ; les revendications sont immédiates (voire corporatistes) et lorsqu'elles portent sur le "pouvoir", elles sont directement liées à la production ou à la gestion de l'entreprise ; les parties sont en situation de face-à-face et la régulation juridique relève de l'Etat-nation [305]. Ces caractéristiques se sont transformées, avec l'extension de l'espace de l'entreprise, avec la multiplication des protagonistes aptes à produire des normes à travers les accords d'entreprise ou les accords internationaux, "*les face-à-face et les rapports de force deviennent plus évanescents (ou plus masqués) ; et le capital de plus en plus lointain et abstrait*", nous dit Guy Caire. Cette "évanescence" grandissante des formes de conflit semble d'ailleurs être un phénomène général que l'on retrouve aussi bien dans les rapports entre patrons et salariés que dans les rapports entre Etats, comme le prouve la difficulté grandissante pour les militaires d'identifier les protagonistes d'un conflit lorsqu'ils sont justement chargés de le réduire. On ne peut donc aussi conclure que c'est parce que les formes de conflictualité traduisent des rapports de force largement défavorables aux salariés que ceux-ci accepteraient et cautionneraient le développement de formes de participation qu'ils n'ont pas souhaitées.

[305] G. Groux, 1998, Op. cit., p. 220

Repartons du constat selon lequel cette "participation accrue" des salariés se manifesterait par le développement de deux orientations majeures : "*l'autonomie dans le quotidien de l'atelier*" et "*la perspective de travail en groupe*", cela nous ramène aux questions de répartition du travail et de "participation à la gestion" au niveau de l'activité de travail.

La "participation à la gestion" recouvre de multiples pratiques. Comme nous l'avons vu, elle peut s'exercer comme nous l'avons vu dans deux grands domaines : d'une part elle peut être en rapport avec la gestion de l'entreprise au sens large, qu'il s'agisse de prendre part à la répartition de bénéfices, de gains de productivité ou qu'il s'agisse de se prononcer sur la politique générale des salaires, de la formation continue, sur des plans de réorganisation de l'entreprise ou de restructuration de son capital et d'autre part, elle peut aussi être en rapport direct et immédiat avec la gestion du processus de fabrication en lui-même. Dans les deux cas il s'agit de "participation à la gestion", mais dans chacun des domaines l'espace possible pour l'exercice de cette "participation" est variable, de l'ordre de la simple information, à la consultation, la négociation ou bien encore de la collaboration opérationnelle à l'efficacité des procédés de fabrication, et cette variabilité ne saurait être recouverte sous le terme de gestion : être informé que l'entreprise va fermer ses portes peut difficilement être considéré comme participation à la gestion de l'entreprise.

Cette variabilité des formes et usages de la "participation", expérimentés de façon institutionnelle, entretient un flou permanent autour de sa notion même. On peut cependant faire un constat : les discours sur la participation accrue des salariés à la gestion semblent aller de paire avec une socialisation relative de l'activité de travail.

Nous avons dit que, dans le principe théorique, il peut exister plus de points communs entre la participation et la cogestion qu'entre la participation et l'autogestion, mais finalement, là aussi il faut bien constater que la définition d'objectifs et la délimitation stricte de projets politiques comporte aussi des difficultés. L'actionnariat ouvrier par exemple peut être considéré comme une forme de cogestion, encore faudrait-il examiner de près les informations qui sont diffusées et le type de décisions que le conseil d'administration prend effectivement.

Ceci pose une question récurrente et centrale : dans le cas d'une décision de gestion, et non d'une "*autorisation à la prise de décision*" ou d'une consultation, quelle est la portée, l'importance de la décision à prendre ? A quel niveau de décision correspond-elle si on reprend la distinction classique entre stratégie, opérationnel et tactique ? Quels impacts peut-elle avoir ? Quelles sont les contraintes qui pèsent sur elle ?

Si historiquement l'usage des termes participation, cogestion, autogestion traduit des projets politiques très différents, cela passe par la même critique de la séparation entre conception et exécution d'un travail. On peut par exemple reprendre cette définition de l'autogestion :

> *"c'est la remise en cause d'une rationalité fondée sur le profit et l'organisation hiérarchique. La fonction directoriale est ramenée à sa dimension exclusivement technique, dégagée des implications de pouvoir sur les hommes (...) le projet autogestionnaire au plan de l'entreprise récuse catégoriquement la dissociation des tâches de préparation, de conception, d'organisation et de décision, d'une part, et des tâches d'exécution pure et simple d'autre part."* [306]

La recherche d'un mode de relations coopératives, défini en négatif des situations bureaucratiques ou tayloriennes, semble partagée ; de même que le passage de l'autoritaire au participatif marquerait une plus grande implication des salariés dans les processus de prise de décision, le passage de la centralisation à la décentralisation marquerait une avancée des processus de démocratisation. Cependant, on peut remarquer que la tendance croissante à automatiser les modalités de suivi et de contrôle du travail ne permet pas d'affirmer le déclin de relations unilatérales. Ce qu'on met sous le terme de "participation" est finalement à la fois très étroit lorsqu'on le considère d'un strict point de vue gestionnaire et très large lorsqu'on le considère du point de vue éthique et politique. Cependant, dans tous les cas, il s'agit d'agir sur les formes de relations sociales.

Le point de vue gestionnaire semble véhiculer une conception limitée des relations sociales sur les lieux de travail, et pourtant un autre constat s'impose : au fil du temps, les différentes modalités d'organisation et de sollicitation de la "participation" des salariés se sont étoffées et font de plus en plus l'objet d'un maillage, d'une organisation de leur complémentarité potentielle, même si dans chaque situation elles ne s'articulent pas de la même façon et ne sont pas également toutes présentes. Dira-t-on que la démocratie progresse sur les lieux de travail et que l'utopie est lentement en train de se réaliser ? Le moyen peut-il devenir le but en soi ?

Du point de vue gestionnaire, la "participation", ce qui fait qu'un salarié fera preuve de volontariat dans son travail, peut être expérimenté et géré de façon méthodique et exclusive ; c'est en cela qu'on peut qualifier d'étroite la conception des relations sociales ainsi véhiculée. Autrement dit, on pourrait forcer quelqu'un à être volontaire, ou du moins vivement l'y encourager, sans que cela ne transforme la nature et l'intensité de ce volontariat, soit la nature de la relation établie. Il ne s'agit plus de "prendre part" librement, il s'agit de devenir partie prenante d'une technique mise au point par d'autres, notamment des spécialistes en gestion rôdées aux techniques de "dialogue social" [307].

Dans le cadre du travail militaire, les procédures participatives dans la réalisation d'une activité semblent cantonnées à l'expression de suggestions à des moments bien précis, "réglementaires" ; cette "participation" a pour objectif de donner une certaine habitude de l'échange d'idées pour créer une "cohésion", elle ne signifie en aucun cas prise de décision individuelle ou

[306] M. Gjidara, Article, "Autogestion", *Encyclopédie Universalis*, 1996.
[307] Spécialites pouvant bénéficier de divers conseils pratiques, dont ceux d'organismes publics, cf M. de Nanteuil (Ed.), *Agir sur la participation des salariés aux changements du travail*, Editions Liaisons/Editions de l'ANACT, 1998, 89 pages.

collective au moment de l'action, y compris lorsque cette action est conduite en dehors de toute action de guerre réelle. Le fait qu'elle soit expressément interdite à certains moments ne lui enlève-t-il pas sa signification globalement ? Peut-elle exister en dehors de ces moments autorisés ?

Du point de vue de l'éthique, la "participation" peut faire référence à des processus de décision collective à tous les niveaux d'une collectivité humaine, qu'ils soient formels ou non. Mais les objectifs peuvent grandement différer qu'il s'agisse d'instaurer "une paix sociale" ou qu'il s'agisse d'œuvrer à une plus grande "justice sociale". Pour Daniel Mothé par exemple, il faut "*dépasser les conceptions collectives de la lutte contre les dominations dans le travail pour inventer des solidarités communautaires capables de gérer la production*" [308] ; mais comment inventer ces "nouvelles solidarités" ? Pour Sainsaulieu et Tixier, toute la difficulté vient justement de ce que "*Sans utopie, on ne peut penser le monde autrement, mais sans réalisme on ne peut l'inventer pratiquement*" ; il faut donc concrètement apprendre à vivre autrement le pouvoir, les réunions, le chef, le groupe (1983, Op. Cit., p. 185). Et pourtant, ce "vivre autrement" n'est pas universel.

L'utopie, lieu inexistant, symbole de communautarisme, forme de rêve éveillé, mythe de la perfection sociale, peut devenir peu enviable selon la façon dont les hommes matérialisent l'idée, comme le rappelle Jean Servier :

> *"(...) La cité radieuse si soucieuse de préserver la dignité de l'être humain, est en réalité un moule rigide, contraignant, d'où ne peuvent sortir que des personnalités adaptées, conformes à l'utopie : des utopiens ayant les qualités requises pour faire de bons citoyens".* [309]

En contrepartie d'une prise en charge totale par la communauté, les utopiens devront accepter le labeur, la prééminence des sages, l'épargne, l'inégalité des hommes, la séparation et l'inégalité des sexes, les "lois justes" sur le travail et l'organisation de la vie quotidienne. Ils sont de ce point de vue en liberté encadrée et "*les cités radieuses se sont peuplées d'habitants plus dociles aux rêves de l'Occident que les "sauvages" qui, décidément, ne voulaient pas être de "bons sauvages"* " (p. 106). L'utopie semble d'ailleurs avoir souvent été associée à l'idée de projet totalitaire et donc opposée à la démocratie [310]. C'est surtout "*le mythe de la société réconciliée, de la bonne société en pleine harmonie avec elle-même*" qui génèrerait des totalitarismes, le totalitarisme se définissant alors comme "*mode de socialisation qui procède d'une fantastique dénégation de la division et, en conséquence, d'un refus du conflit sous quelque forme que ce soit*." (Abensour, p. 251) Par opposition, la démocratie reconnaît le conflit comme "*source première d'une invention inépuisable de la liberté*". Miguel

[308] D. Mothé, *Journal d'un ouvrier (1956-1958),* Les Editions de Minuit, 1959, 176 pages.
[309] J. Servier, *L'utopie*, PUF, Que sais-je ?, 1979, pp. 94-95.
[310] M. Abensour, "Utopie et démocratie", dans M. Riot-Sracey (Ed.), *L'utopie en questions*, Presses Universitaires de Vincennes, coll. La Philosophie hors de soi, 2001, pp. 245-256.

Abensour développe ainsi l'idée qu'un nouvel esprit utopique est indispensable pour que vive la révolution démocratique, processus par définition toujours en mouvement ; la nouvelle figure de l'utopie abandonnerait la recherche de "*formes de coïncidences de soi à soi*" pour renouer avec le principe de la séparation.

En fait, il semble bien que l'utopie déborde toujours les lieux de travail de toutes parts, elle n'est pas réductible aux conditions de travail ou aux fins de l'entreprise, elle touche plus précisément aux relations politiques entre citoyens, au "contrat social", à l'exercice de la démocratie ; comme le rappelait Albert Meister, l'autogestion utilisée comme pure technique conduit à une perte de la participation sociale. Dans le principe, on peut donc dire que la "participation" serait le moyen de faire vivre une démocratie, reste à voir dans quelles conditions elle sera expérimentée et mise en œuvre.

L'aspiration à une vie meilleure est pourtant toujours présente, l'utopie continue à se manifester dans les discours de tous bords sur les moyens de dépasser le salariat, qu'il s'agisse de transformer le contrat de travail en contrat commercial ou qu'il s'agisse d'évincer la propriété privée des moyens de production ou des résultats de l'activité productive au profit d'une propriété sociale, reflet de son corollaire, l'exercice de la puissance sociale. Reste à savoir si les principaux concernés souhaitent ces changements comme le rappelait Bernard Mottez, et ce n'est pas l'analyse des formes de participation institutionnalisées qui peut nous aider sur cette question.

Ce que recouvre "la participation" ne forme pas un tout homogène, de multiples expérimentations ont été faites en son nom comme nous l'avons vu, elle peut être tout à la fois requise et rejetée, recherchée et contrainte, souhaitée et combattue. Les tendances semblent contradictoires, ce qui n'est à l'origine qu'une expérience de participation directe volontaire peut être intégré dans de nouvelles exigences dès que c'est possible et entrer ainsi dans le domaine du requis, mais ce requis en termes de participation peut-il faire partie d'une fiche de fonction ?

Finalement, il est difficile de dire si les expériences concernant la participation des salariés à l'organisation du travail ou à la gestion de l'entreprise ont porté les fruits escomptés. Les discours sont emplis d'avis et d'arguments contraires, les attitudes des uns et des autres ne sont pas univoques, la définition même des résultats attendus diffère de l'un à l'autre et la démocratie s'accommode de diverses interprétations. La notion de "participation" renvoie tout autant à des techniques de gestion qu'à des horizons "utopiques" ; on peut en conclure que parler de "la participation" en général, sans la réinsérer dans les formes de répartition singulières du travail, qu'il s'agisse de le diriger ou de le réaliser, ne permet pas de réfléchir aux transformations du salariat.

Cette investigation sur la notion de "participation" peut être poursuivie au niveau plus microscopique des relations de travail quotidiennes, à travers l'analyse de situations concrètes de

travail, afin de voir si ce changement de perspective n'est pas plus riche en enseignements sur ce que serait la participation dans le travail.

Quelles formes non institutionnalisée peut-elle prendre ? Peut-on la saisir plus finement dans son influence sur le déroulement de la réalisation d'un travail ? La "participation" peut-elle être prescrite ? Est-ce qu'on peut repérer des relations qui se produisent de "façon participative", moins ambiguës et moins contradictoires que celles que les dispositifs institutionnels, d'origine étatique ou managériale, ont cherché à instaurer ? Telles sont les questions que nous allons à présent nous poser.

PARTIE 3 : L'EXPÉRIENCE DE LA PARTICIPATION EN ACTES

Parmi les différentes modalités de participation organisée, seule l'organisation par groupes semi-autonomes concerne directement la "participation" dans l'acte productif. Nous avons vu que si les GSA semblent avoir disparu, le début des années 1990 marque une généralisation du principe d'organisation du travail par équipes dans les grandes entreprises industrielles ; cette forme d'organisation du travail avait également fait l'objet d'expérimentations dans le domaine bancaire ou dans des unités industrielles de taille moyenne, elle peut donc être utilisée pour de multiples activités de travail [311]. Il ne s'agit pas de faire un lien implicite entre GSA et formes actuelles de travail en groupe mais de remarquer que si le mot "autonomie" a disparu des dénominations, le lien est toujours fait entre les deux termes, comme en témoigne le constat du secrétariat d'Etat à l'industrie que nous citions plus haut : les deux orientations majeures développées pour accroître la participation des salariés sont "*l'autonomie au quotidien de l'atelier*" et "*la perspective du travail en groupe*". La "participation" semble être une dimension essentielle de tout travail collectif que les techniques de gestion du personnel cherchent à inscrire dans l'organisation du travail, à travers les GSA par exemple, ou à canaliser par certaines modalités de relations hiérarchiques.

Robert Francès étudie les "motivateurs" qui conduisent les salariés à être plus ou moins performants dans leur travail, "*le style de commandement*" ou "*management psychologique de toute prise de décision*" est l'un de ces ressorts qui a fait l'objet de recherches regroupées sous le chapitre "Participation et efficience". La participation y est donc étudiée à travers le prisme de la façon dont un supérieur hiérarchique se comporte vis-à-vis de ses subordonnés pour disposer d'informations et prendre des décisions ; ces conduites peuvent être différenciées, du degré zéro de la participation correspondant à celui qui décide seul sans prendre d'informations à la modalité la plus "participative" appliquée par celui qui cherchera la solution la plus consensuelle relativement au groupe de salariés concernés. Mais adopter une "*idéologie participationniste*" sans prendre en compte "*les données de terrain*" peut être aussi nocif que céder aux "*stéréotypes démocratiques*" (p. 158). La modulation dans la sollicitation de l'avis des subordonnés et dans la délégation d'une prise de décision est un objet d'étude en soi, pas une simple "idéologie" ; elle est analysée par rapport à la nature de la tâche et l'importance de la décision, elle n'est donc pas qu'une question de "bon vouloir" d'un individu mais une question d'efficience. Si l'emploi est difficile, une "*participation partielle sur un aspect limité de gestion*" peut être efficace ; pour les tâches relativement simples, encouragements et soutien du supérieur hiérarchique suffisent. Cette pondération de la participation en fonction des difficultés à

[311] R. Francès, *Motivation et efficience au travail*, Liège : Mardaga, 1995, p. 72.

résoudre a largement contribué à transformer le "*précepte vague*" de la participation en "*règle à plusieurs degrés*". De façon générale, la participation utilisée de façon appropriée est un "motivateur" dont l'effet est sensible sur la performance, sur les gains monétaires mais aussi psychologiques. Dans cette optique, on voit clairement que la participation n'est pas un processus continu puisque sollicitée qu'à certains moments, elle devient véritablement une technique.

L'exploration de la participation tel que nous développons depuis le début de ce travail ne peut être limitée à une technique combinant différents modes de commandement, relevant du partage ou non des informations et de la prise de décision par le supérieur hiérarchique, ce serait dire que la participation ne peut se produire que par sollicitation consciente, directe et selon des règles appliquées par le "manager". Si donc on fait l'hypothèse que l'idée de la participation déborde de toutes part les techniques de gestion, ne serait-ce que parce qu'elle concerne aussi la conduite de ceux qui ne sont pas en position hiérarchique, on doit repartir de la définition générale du verbe "participer à" que nous rappelions au début de la deuxième partie, participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, c'est prend part à l'entreprise. Mais dans quelle mesure ? On entend parfois dire "il a fait plus que son travail", la "participation" serait donc ce "plus" ? Les juristes nous ont rappelé l'incomplétude du contrat de travail et les grèves du zèle ont prouvé que le strict respect des procédures était inopérant. L'expression faire plus que son travail est une sorte de non-sens ou du moins elle signifie qu'une appréciation positive est portée sur les résultats obtenus par celui qui a travaillé, que ce dernier s'est "impliqué" dans son travail.

Des psychologues ont défini ce que pouvait être l'implication de soi dans le travail, reprenons la synthèse de Robert Francès. L'implication dans l'emploi peut être distinguée de l'engagement dans l'entreprise, même si ce sont deux notions voisines. L'implication renvoie à "*un attachement*", une "*sensibilité particulière*" vis-à-vis de la réussite de la tâche et des objectifs de l'organisation, une "*interaction entre l'individu et son travail*", un "*besoin de s'accomplir dans le travail, d'y actualiser ses capacités*", ou encore, c'est "*le fait d'être concerné par tout ce qui touche à l'emploi*" (Francès, 1995, p. 49). Quant à l'engagement, il manifeste une "*volonté d'appartenance*", dépend de l'intériorisation des buts et valeurs de l'entreprise qui fera accepter au salarié le sacrifice de ses propres finalités de travail. C'est sur cette notion de "sacrifice" qu'il semble différer le plus radicalement de l'implication.

Le "climat", caractérisé par quelques indicateurs tels que l'autonomie, la confiance, la cohésion, le soutien, la reconnaissance, influent sur cet engagement dans la mesure où il conduit le salarié à la "*perception d'une liberté à déterminer les procédures*". L'implication agira d'autant plus positivement sur la performance du salarié que celui-ci sera "*autonome dans son travail*". On retrouve ici le rapport habituellement fait entre investissement de soi, qu'il s'agisse d'implication ou

d'engagement, et octroi d'une certaine autonomie. Autrement dit, la "participation" est rencontre de finalités spécifiques, celles de "l'organisation", plus ou moins véhiculées par les membres de l'encadrement, et celles des salariés, considérés individuellement et collectivement, qui réalisent concrètement l'objet ou le service porteur de la plus-value ; cette rencontre peut d'ailleurs conduire au sacrifice de soi, y compris de sa vie comme dans le cas des militaires.

Tout ceci nous renvoie à l'idée que travailler en tant que salarié, c'est dépenser de l'énergie pour la réalisation d'objectifs généraux qu'on n'a pas fixés soi-même, avec des moyens matériels qui appartiennent à d'autres, c'est devenir participant à une entreprise, y jouer un rôle. Mais une conduite participative dans le travail n'est pas descriptible uniquement par les fiches de fonction et ne découle pas automatiquement non plus de ce qu'un supérieur hiérarchique autorise à ses subordonnés. Comment alors en esquisser un nouveau sens ? Poursuivons cette interrogation en examinant ce qu'en dit Lucien Lévy-Bruhl dont la problématique est formulée en termes très durkheimiens [312].

Ces carnets, écrits entre 1938 et 1939, sont pour l'auteur l'occasion de revenir sur l'analyse de la mentalité "primitive" qu'il a forgée depuis son premier ouvrage de 1910. Ses réflexions et ses inflexions des catégories de pensée aristotéliciennes sont d'un grand intérêt, d'autant plus qu'elles sont centrées sur la participation telle qu'on peut la constater dans ces sociétés et montrent qu'elle ne peut être pensée de façon univoque ; les outils disponibles ne sont pas appropriés, ou du moins les constats remettent fortement en cause certaines constructions, telle la distinction entre expérience et croyance.

Dans sa recherche de connaissances sur l'esprit humain, sur la "mentalité humaine", Lucien Lévy-Bruhl accorde une place privilégiée à l'idée de "participation" qu'il poursuit à travers l'étude de différents clans, ethnies, groupes sociaux ; elle est totalement reliée à l'idée d'existence :

> *"La mentalité primitive ne sait pas ce qu'est une individualité subsistante par soi : les individus ou autres, n'existent qu'en tant qu'ils participent à leur groupe et à leurs ancêtres. La participation est donc* immanente *à l'individu. Car c'est à elle qu'il doit d'être ce qu'il est. Elle est une* condition de son existence*, peut-être la plus importante, la plus essentielle. On pourrait dire : pour cette mentalité exister c'est participer à une force, à une essence, à une réalité mystique."* (Lévy-Bruhl, p. 250)

Concrètement cela signifie que l'individu ne peut séparer en lui-même ce qui serait proprement à lui de ce à quoi il participe pour exister ; "*être, c'est participer*". La représentation d'un "*être séparé*" n'est pas primitive ; de même que la main détachée du corps vivant n'est plus une main, un membre du clan séparé du corps social subit une perte de sa détermination essentielle. Ce qui affecte le clan affecte l'individu et réciproquement, c'est là "*la caractéristique essentielle de la participation*" (p. 98). Lévy-Bruhl parle de "la" participation en général, mais lorsqu'il tente de la saisir à travers l'observation de faits réels, il parle "des" participations, le rapport entre l'individu et le groupe social n'en est qu'une

[312] L. Lévy-Bruhl, *Carnets*, Presses Universitaires de France, 1949, 257 pages.

sorte, même si fondamentale ; il existe aussi des participations entre l'individu et les ancêtres ou entre l'individu et les "appartenances", c'est-à-dire ce qui lui appartient, qu'il s'agisse de biens, de cheveux ou de traces de pas sur le sol. L'homme et ses appartenances ne font qu'un, il ne s'agit pas d'identité abstraite mais de "*consubstantialité concrète*", même si ces participations peuvent être indépendantes du temps et de l'espace.

En fait, la participation telle que la comprend Lucien Lévy-Bruhl n'est pas une fonction logique, c'est "*un processus complexe, essentiellement affectif et émotionnel*" en ce qu'elle n'est pas réfléchie, conceptualisée ou raisonnée mais qu'elle est sentie, qu'il s'agit d'une relation intime. Sentir peut être opposé à percevoir ou se représenter mais cette distinction est également artificielle au regard de la mentalité primitive. La participation est sentie dans les "profondeurs de l'être" et c'est le "sentiment de la participation" qu'il s'agit de détecter mais on ne peut l'observer directement en tant que tel, il faut donc passer par l'étude des comportements, des institutions, des mythes, des croyances, pour avoir la preuve que ce sentiment est bien réel.

Poursuivons tant le propos est intéressant : "La participation de l'individu au corps social est une donnée immédiate contenue dans le sentiment qu'il a de sa propre existence" (p. 107), ce n'est pas une expérience particulière mais une expérience continue, une "solidarité d'existence", existences qui se sentent dans "une dépendance inévitable, constante et réciproque". On pourrait penser trouver là le principe de la participation.

Par opposition dans nos sociétés, cette solidarité n'existe que jusqu'à un certain point avec les parents, les enfants, les concitoyens, les divers groupes fréquentés selon les occupations, les intérêts, les goûts ou les croyances et cette participation ne peut être comparable tant les individus partagent la conviction qu'ils ont une individualité propre, qu'ils ont la responsabilité à peu près entière de leurs décisions et de leurs actes, ils sont "*nettement séparés des autres*", même de leurs proches. Dans les sociétés "primitives", la véritable individualité est le groupe. Ces différences renvoient plus fondamentalement à deux conceptions des rapports entre la partie et le tout : soit on conçoit la partie comme un élément qui doit être complété pour faire un tout, comme réunion de différents êtres, soit l'être lui-même est dans ses parties, forme une "dualité-unité", est à la fois deux tout en étant seul et dans ce cas, "*la réalité complexe est sentie comme une et double*".

Les philosophes ou les psychologues n'ont pas étudié ce sentiment de la participation dans la vie psychique des individus, quant aux sociologues :

> *"Ils ont insisté sur les solidarités sociales de tout ordre entre les individus, sur le sentiment et l'idée qu'ils en ont. Mais ils se donnent les consciences individuelles* d'abord *avant d'en montrer les liens et l'influence qu'elles exercent les unes sur les autres."* (p. 105)

C'est pourquoi Lévy-Bruhl terminera le dernier carnet par un programme de recherche plaçant les descriptions au plan sociologique et non plus seulement psychologique, un mythe par exemple devant être considéré comme un "*élément social au premier chef*".

On pourrait donc penser que cette sorte de participation essentielle à un corps social est réservée aux sociétés primitives. Mais chemin faisant, la réflexion relativise l'opposition entre esprit logique, et esprit "primitif" (pré-logique et mystique), Lévy-Bruhl envisage le sentiment de la participation comme essentiel non plus seulement à la mentalité "primitive" mais à l'esprit humain, comme "*contrepoids aux principes régulateurs de la pensée logique*" (p. 129). Il examine les possibilités de développer la réflexion en ce sens, du moins en ce qui concerne les participations entre l'individu et le groupe, mais dans nos sociétés on rencontre une difficulté inattendue :

> *"Nous n'avons pas besoin de chercher une explication particulière de cette participation ; nous sommes habitués à l'admettre ; nous la considérons comme allant de soi. (….) et on ne nous pose pas de problème quant à la nature de cette solidarité qui peut être, selon les cas, plus ou moins étroite. Si chez les primitifs, elle présente un caractère plus organique, si les individus y ont moins d'autonomie réelle, et prennent moins conscience de leur personnalité propre, cela ne suffit pas pour empêcher de penser que la solidarité sociale est au fond essentiellement la même dans ces sociétés-là et dans les nôtres."* (p. 210-211)

Dans les deux cas, il s'agira de décrire des états, des tendances et s'abstenir de parler de lois ou de principes, nous dit Lévy-Bruhl car cela impliquerait une législation, un ordre imposé aux faits, une "*intelligibilité donnée avec leur perception même*" (119). Or y compris dans nos sociétés, la participation reste un sentiment, de l'ordre de l'affectif, qu'il faudra analyser comme précédemment à travers les comportements et les institutions. On ne peut faire une liste exhaustive des différentes participations, tout au plus en dresser une liste incomplète après s'être laissé guider par les faits.

Pour notre part, nous avons fait l'hypothèse que l'étude de la participation pouvait être utile à la connaissance des transformations de la société salariale et la réflexion qui vient d'être exposée peut nous aider à formuler le projet de cette dernière partie. Il est à présent envisageable de considérer que le concept de la participation, l'essence de la participation, puisse être défini comme mouvement de la dépendance constante et réciproque des hommes entre eux ; que les individus aient plus ou moins le sentiment d'être séparés ou unis aux autres n'importe que de façon secondaire pour notre propos puisqu'ils sont dépendants réciproquement, qu'il s'agisse d'ailleurs du salariat ou non comme le montre l'analyse de Lévy-Bruhl. La participation envisagée de cette façon acquiert une dimension beaucoup plus globale et peut être rapprochée de ce que signifient les expressions : jeu sur les normes, participation couverte ou encore participation première.

Dans sa chasse aux "invariants conceptuels" qui laisseraient à penser notamment que les débats sur la notion d'autogestion parlent tous de la même chose depuis toujours, Pierre Naville insiste sur l'obligation de rechercher à différents niveaux et dans différents domaines "*les formes dites autogestionnaires*" [313]. Dans le cadre de cette réflexion, il évoque "le jeu dans l'autogestion" qu'il compare à ce que Clausewitz avait appelé "la friction en guerre". L'autogestion est un phénomène qui a une sorte de "*racine naturelle*" et renvoie à une certaine "*élasticité qui existe dans toute activité*", car dans toute activité en général, même la plus réglée, il faut qu'il y ait un jeu, une "*spontanéité*" qui aura plus ou moins d'espace selon les situations. Et cette "spontanéité" ne peut être réduite à ce qui serait un pur et simple non-respect des normes, elle est constitutive de l'activité humaine. Reprenons la notion de "friction en guerre" :

> *"La théorie rend un assez joli son : le chef de bataillon est responsable de l'exécution de l'ordre donné, et comme le bataillon est soudé par la discipline en un seul bloc et que son chef doit être un homme d'un zèle notoire, le balancier oscille sur son axe de fer avec un minimum de friction. Mais la réalité est bien différente (...). Le bataillon reste toujours l'agrégation d'un certain nombre d'hommes dont le plus insignifiant est capable, pour peu que le hasard s'en mêle, de provoquer un arrêt ou une irrégularité. (...) L'action en guerre est un mouvement qui s'effectue dans un milieu aggravé par les difficultés. (...) La friction, ou ce qu'on appelle ainsi, est donc ce qui rend difficile tout ce qui paraît facile."* [314]

Pour Clausewitz, cette notion est la seule qui puisse traduire de façon générale "*ce qui distingue la guerre réelle de celle qu'on peut lire dans les livres*" ; une armée paraît facile à manier, mais dans la réalité, elle n'est pas faite d'une seule pièce, elle se compose d'individus "*dont chacun conserve sa propre friction sous tous ses aspects*". Contrairement à la mécanique, ces frictions ou frottements ne peuvent être concentrés sur quelques points prévisibles car partout il y a contact avec le hasard engendrant des phénomènes imprévisibles. Les prévisions et plans de guerre sont donc doublement "amendés", par le fait qu'il s'agisse d'activité humaine, d'individus concrets et par le fait que cette activité se réalise dans une situation elle aussi concrète et pour laquelle on ne peut connaître à l'avance la façon dont les déterminants, comme le climat par exemple, se manifesteront.

La notion de friction en guerre, ou l'idée d'autogestion de niveau immédiat, de "*correction de normes*" nous renvoient à la distinction entre travail prescrit et travail réel que les ergonomes ont développée. Sans entrer dans les débats sur les différences de nature entre travail, tâche et activité de travail, disons simplement que la prescription et l'anticipation sont tout à la fois ce qui détermine, contraint et autorise l'activité concrète du travailleur :

---

[313] P. Naville, "Modèles historiques et modification de la structure de la classe ouvrière", dans *Sociologie et révolution*, Editions Anthropos, UGE – 10/18, 1970, pp. 240-241.
[314] C. von Clausewitz, *De la guerre*, Op. cit., p. 110-111.

> *"L'écart entre le prescrit et le réel est la manifestation concrète de la contradiction, toujours à l'oœuvre dans tout acte de travail, entre ce qu'on demande et ce que ça demande."* (Guérin et alii, 1997, Op. Cit., p. 35)

Le "ça" fait référence à la fois à une appréciation différentielle selon les individus de l'effort nécessaire et aux conditions dans lesquelles ces individus devront réaliser ce qu'on leur demande. L'existence de ce "jeu", de cet "écart", est constitutif de tout acte de travail, espace et révélateur de la nécessité "naturelle" dans laquelle se trouvent les travailleurs de prendre part à la gestion d'une situation, à la "régulation" d'une activité.

Evoquant la question de la prise en compte du point de vue l'activité et de la nature du partenariat à mettre en place dans toute intervention ergonomique, et notamment dans la conduite de projets, Yves Schwartz distingue deux formes de participation :

> *"Si participer c'est pour le salarié s'exposer, recomposer des normes collectives, négocier ses ressources, travailler des synergies qui ne vont pas de soi, des valeurs ... alors travailler c'est participer. L'intervention ergonomique a développé une participation "seconde", artificielle comparée à la participation massive première qu'est tout simplement le travail lui-même. Cette "seconde" participation, explicite, visible, court à l'échec si elle ignore, si elle ne se fait pas enseigner, avec humilité, les histoires de cette participation première."* [315]

Cette participation première découle du mouvement de la dépendance des hommes entre eux et notamment de leur dépendance réciproque dans le travail ; de même que "*être, c'est participer*", "*travailler, c'est participer*", et on pourrait ajouter, participer c'est expérimenter différentes relations coopératives, conflictuelles, c'est en soi un apprentissage social. Car entre la participation comme sentiment plus ou moins inconscient, lié au principe même de l'existence humaine tel que l'a développé Lévy-Bruhl, et la participation comme acte, plus ou moins volontaire, que l'activité et les situations de travail suscitent ou présupposent, il existe de nombreuses nuances du "vivre ensemble", du "travailler ensemble", une multitude de cas de figure du rapport de soi aux autres.

La participation dans l'acte de production n'est donc pas seulement liée aux formes de prescription et de sollicitation des salariés par l'encadrement, elle se rapporte aux individus, aux possibles d'une situation mais aussi aux groupes au sein desquels l'activité se réalise.

La distinction entre participation couverte et participation ouverte met l'accent sur cet aspect à la fois transgressif et collectif de la participation en dehors de tout dispositif institutionnel ; dans ce cas, elle peut être considérée comme manifestation de la part des salariés d'une capacité collective à affronter une situation, à redéfinir un "*ordre productif à leur mesure*" relativement autonome par rapport aux normes officielles :

[315] Y. Schwartz, "Synthèse des journées", Actes des Journées de Bordeaux, *Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique*, mars 1998, Université Segalen p. 137.

> *"La participation couverte, telle que nous l'entendons ici, est cette capacité mystérieuse que manifeste un groupe de salariés – un collectif de travail diront certains – quel que soit son degré réel d'homogénéité ou d'hétérogénéité interne – d'assurer en son sein de manière informelle (selon des règles non codifiées) et le plus souvent implicite la circulation et la gestion des informations nécessaires à l'accomplissement des activités productives."* [316]

C'est par définition le domaine de l'oralité, de la "*gestion profane*" du procès de travail, du compromis provisoire et précaire, des "*arrangements internes*", du clandestin et de l'occulte et plus largement, de ce qui rend la vie au travail plus supportable. La participation en ce sens est la condition même de l'existence du groupe, quelles que soient les contributions des uns et des autres, elle est essentiellement pratique, appropriée "*aux coutumes du travail productif*". La notion de participation couverte introduit l'idée d'un volontariat dans cette gestion souterraine du procès de travail puisqu'il y a construction d'un ordre, même si cet ordre est toujours précaire et provisoire [317].

Si on repart d'un principe général de la participation comme dépendance sociale, que cette dépendance soit plus ou moins volontaire, consciente ou contraignante, la participation est à la fois condition d'existence du groupe, condition de l'activité des individus et condition de l'efficacité productive. Mais il semble qu'on aboutisse alors à une contradiction majeure : si la participation existe du simple fait que des hommes travaillent ensemble, pourquoi est-elle un problème ? Pourquoi cherche-t-on à l'obliger, à la susciter à travers des techniques de gestion ou au contraire à la proscrire, à restreindre les participations possibles par des procédures de "normalisation" de l'activité de travail ?

Le passage par l'analyse des situations et des activités de travail concrètes, dans des "institutions" particulières, devient incontournable pour essayer de comprendre comment les possibilités de la vie réelle prennent la place de l'absolu du concept, comment cette dépendance oscille entre contraintes et autonomies, coopération et conflit à travers les actes des uns et des autres. Concrètement, nous chercherons à décrire la façon dont le travail s'exerce, se répartit, se codifie, pour tenter de comprendre comment des participations peuvent se produire, comment les activités et les situations appellent ces participations, les rendent nécessaires. Pour ceci, nous prendrons appui sur deux situations qui présentent la particularité d'être a priori totalement différentes, l'une réputée pour l'autonomie dont bénéficie les collectifs de travail, l'autre pour les contraintes hiérarchiques qui pèsent sur les individus et sur les groupes.

Dans le chapitre sept, nous décrirons le cadre de l'exercice du travail, les caractéristiques de l'organisation du travail et de la coopération au sens précédemment défini, ainsi que les formes de la

[316] A. Borzeix et D. Linhart, "La participation : un clair obscur", dans *Sociologie du travail*, n°1, 1988, p. 48.
[317] De nombreux travaux ont effectivement exploré cette voie, tels ceux de Philippe Bernoux, Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin ou plus récemment Gilbert de Terssac ou Erhard Fiedberg ; on pourrait aussi évoquer les travaux d'Anselm Strauss.

prescription du travail. Dans le chapitre huit nous étudierons le plus précisément possible la façon dont les salariés utilisent ces cadres dans le déroulement concret de l'activité de travail, les rapports entre caractéristiques de la situation, nature de l'activité et champ des participations possibles ou effectives. L'étude de quelques aspects concrets du mouvement des dépendances réciproques dans l'activité de travail devrait nous permettre de rediscuter de la participation dans un travail collectif et salarié, tout en gardant à l'esprit les limites de l'analyse proposée qui tiennent en partie à la singularité de ces deux types de situations : elles existent dans des ensembles humains ayant une histoire séculaire, les unes dans un grand groupe industriel, les autres dans une grosse institution publique.

Chapitre 7 : Situations, missions et procédures

Ce que partagent a priori les deux types de situations de travail que nous allons étudier à présent, c'est une égale importance accordée au "facteur humain", c'est la reconnaissance explicite du rôle de chacun dans l'entreprise commune, soit pour des raisons de rentabilisation d'activités nécessitant des investissements lourds en équipements technologiques, soit parce que les hommes sont eux-mêmes considérés comme l'outil de travail. Dans les deux cas, l'activité individuelle est étroitement imbriquée dans l'activité collective d'une équipe ou d'un groupe, mais par contre, en termes d'organisation du travail, ces deux types de situations semblent être aux antipodes l'un de l'autre avec dans un cas, une relative décentralisation des processus de prise de décision et une apparente tendance à accorder une certaine "autonomie" aux opérateurs et dans l'autre cas, une organisation bureaucratique et une tendance traditionnelle à accorder les "pleins pouvoirs" à la hiérarchie. Avant d'être en mesure d'examiner le contenu de ces différenciations et similitudes, de discuter de leur pertinence, il nous faut décrire les déterminants majeurs de ces situations, la nature et la forme des prescriptions considérés comme autant de contraintes pour l'activité de travail. Donnons rapidement quelques précisions sur les techniques de recherche utilisées.

La question des rapports entre sciences sociales et "demande sociale" n'est pas nouvelle, elle fait un peu figure de "question d'école" et pourtant elle est fondamentale puisqu'elle marque les conditions dans lesquelles se fera la collaboration. Réaliser une étude pour le service recherche d'une grande entreprise nationalisée ou privée, pour la direction d'une entreprise publique, pour un syndicat ou un CHSCT, pour un ministère ou une institution de recherche, donnera nécessairement un éventail de possibles différents, "une obligation de résultats" différenciée. De façon générale, nous avons déjà précisé qu'il ne s'agissait pas d'apporter des solutions applicables mais de poser les questions différemment, de construire un point de vue de l'activité de travail, d'esquisser une "structure de l'expérience de la situation" à partir d'une analyse des conduites et de l'expression verbale.

Nous avons vu que dans le cadre d'une même situation différents points de vue coexistent ; ces perspectives distinctes doivent être mises en relation, confrontées, y compris avec celle que le chercheur construit peu à peu. Cependant, ce ne sont pas les autorisations formelles qui garantissent l'accès aux points de vue en présence, de nombreux biais ou difficultés peuvent en fausser l'expression. Tout d'abord, cela pose ici aussi la question du volontariat : toute personne a le droit de refuser d'accorder un entretien ou de refuser qu'on l'observe dans la réalisation de son activité, mais qu'en est-il quand des responsables hiérarchiques ont désigné un atelier, une section, un groupe, voire des individus ? L'établissement d'une relation avec les "désignés" n'en sera que plus difficile, voire quasi-

impossible. Les difficultés peuvent ensuite provenir de la perception qu'aura le chercheur des conflits et enjeux dans la situation ; il n'est pas transparent et sa propre conduite sera interprétée par les protagonistes des activités de travail [318]. Enfin, mentionnons un troisième type de difficultés dans le déroulement matériel même d'une recherche, l'évaluation des possibles que la situation singulière permet en termes de choix et d'utilisation des techniques.

Entre l'étude statistique ou le recueil d'un récit de vie, il nous semble qu'il existe dans le principe une voie permettant d'opérer un va-et-vient entre le sujet et l'objet, entre globalité d'une situation et focalisation sur les actes de travail, c'est l'entrecroisement de diverses sources et techniques. Le travail bibliographique, ou plus largement documentaire, permet de se questionner sur les particularités d'une situation tandis que des entretiens et l'observation des conduites dans le déroulement de l'activité servent de base à des confrontations entre les porteurs des différents points de vue, permettent de questionner les interprétations déjà construites et finalement peuvent amener une remise en chantier des concepts censés traduire la situation.

En ce qui nous concerne, l'entretien semi-directif, basé sur quelques axes thématiques, a été utilisé soit de façon exploratoire, soit de façon complémentaire à des observations ; ces entretiens ont été réalisés tantôt de façon individuelle tantôt avec deux ou trois personnes en même temps. Le principe de la diversité des groupes et individus a été respecté dans la mesure du possible. Les observations de l'activité de travail ont été le plus souvent "flottantes", par opposition aux observations systématiques ou chroniques d'activité qui résultent d'hypothèses très précises relativement au déroulement de l'activité de travail. Dans certains cas, il a été possible de suivre les réunions d'organisation pour les membres de l'encadrement ; dans tous les cas, des réunions de restitution ont été organisées par nos soins afin de proposer les résultats de l'analyse à la réflexion des principaux concernés.

Nous allons donc à présent présenter les deux recherches et décrire les situations de travail qui nous permettront de conduire notre réflexion sur la participation en actes.

[318] En 1990, lors d'une étude sur l'informatisation d'un service administratif, alors que le mécontentement des agents était toujours exprimé malgré une fin de grève déclarée, nous avons eu tendance à occulter le point de vue du chef de service et de l'informaticien ; par contre, le point de vue des secrétaires a constitué la base du travail d'analyse. Le rapport final a donc vigoureusement été contesté par l'encadrement au moment de sa remise au commanditaire, le président de l'université, qui a jugé plus prudent de ne pas donner suite.

7. 1. Chimie lourde et conduite d'un process

Réfléchir à "la formation et l'apprentissage des adultes peu qualifiés" uniquement en termes de "processus individuels d'acquisition de compétences" limite effectivement la compréhension des problèmes et donc l'émergence d'autres possibles. C'est pourquoi au début des années 1990, l'Etat s'interroge aussi sur les relations entre "travail et apprentissage" : dans quelles conditions et par quels processus les acquisitions de formation peuvent-elles être réinvesties dans l'activité de travail ? Dans quelles conditions d'organisation productive les individus peuvent-ils élargir leur champ de compétences ? Comment peut émerger une "compétence collective" ? Comment sont évaluées les compétences requises et sont reconnues les compétences acquises ? Comment concevoir des technologies et des procédures de gestion impulsant une logique d'organisation qualifiante ? C'est dans le cadre de cette demande que la recherche dans laquelle nous allons puiser à présent a été menée.

On peut considérer une "organisation qualifiante" comme une organisation qui amène les salariés, au delà des individus et des groupes singuliers, à développer une "intelligence collective", à être associés à la conception et à la gestion des innovations, que ces dernières soient relatives au produit, à la technologie ou à l'organisation du travail ; c'est une organisation "réactive", "innovante", "apprenante" et on cherchera donc les principes d'organisation du travail permettant le mieux de solliciter les salariés en ce sens. Mais la question des relations entre organisation du travail et apprentissage ne peut se résumer à l'énonciation d'un nouveau dogme, d'une nouvelle "mode managériale", l'expression "organisation qualifiante" doit surtout servir à marquer la volonté de développer "*un regard nouveau sur les organisations exerçant une fonction critique pour les transformer*", partant du principe qu'elles sont toujours en mouvement et provisoires, qu'elles résultent d'une "*relation, un couplage provisoire et négocié entre des choix individuels et des choix d'organisation*". Ce n'est pas l'organisation en elle-même qui qualifie les individus mais qui leur offre plus ou moins l'occasion de découvrir, mettre en œuvre, transmettre des savoirs ou compétences ; ce qui pose la question de la reconnaissance à la fois analytique et sociale de ces savoirs [319].

Il faut resituer ces interrogations dans le moment : chômage et "exclusion", aiguisement de la concurrence entre entreprises et nécessité d'une productivité accrue, modification des systèmes de gestion du personnel basés non plus sur les emplois et les fonctions mais sur les compétences, difficultés à trouver des réponses aux problèmes d'organisation du travail : faut-il centraliser,

[319] Débat lors d'un séminaire organisé en juin 93 au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

décentraliser, spécialiser ou répartir les tâches etc. Ce sont donc les questions posées à l'époque dont on mesure mieux aujourd'hui leurs rapports avec une interrogation sur la participation sociale.

La recherche a été conduite en partenariat avec un établissement du groupe Aluminium Péchiney, à Gardanne dans les Bouches du Rhône, entre 1993 et 1994, mais notre propre contribution est restée relativement modeste [320].

7. 1. 1. Produire en qualité dans une usine centenaire

Le site de Gardanne regroupe trois entités organisationnelles différentes placées sous la responsabilité du directeur de l'établissement : l'usine à proprement parler, la Ditec (direction technique) et la Dicom (direction commerciale). Depuis 1894, l'usine transforme du minerai de bauxite en alumine. L'alumine est elle-même une consommation intermédiaire pour diverses autres industries, dont celles qui produisent de l'aluminium proprement dit, clientes de cet établissement. La production du site, unique en son genre en France, appartient à la filière "aluminium" du groupe Péchiney positionnée sur un marché international, ce qui la rend particulièrement sensible aux fluctuations du prix international du métal. L'aluminium est un métal jeune qui fait l'objet d'une demande croissante, cependant des périodes de surproduction au niveau mondial opèrent régulièrement des ruptures dans les rythmes de production.

Dans les années 1980, l'ensemble de la filière a été restructuré par un double mouvement d'une part de délocalisation des sites d'extraction du minerai de base mais aussi des sites de fabrication de l'alumine et de l'aluminium et d'autre part, de diversification de la production pour développer une filière emballage et au sein même de la production d'alumine, multiplier les produits, c'est-à-dire multiplier les qualités d'alumine [321]. D'une production massive d'alumines métallurgiques produites à perte, l'usine est passée, dans un temps très court, à une production diversifiée d'alumines techniques, plus sophistiquées, à plus forte valeur ajoutée, et entrant dans la composition de divers produits de consommation courante, utilisées par divers secteurs d'activités, ce qui concrètement a contribué à multiplier le nombre de "petits clients" hors-groupe. Ce passage de deux à trente produits a considérablement transformé l'organisation et la gestion de la production, la rapprochant en tendance des industries de séries.

En 1993 et 1994, l'usine de Gardanne fonctionnait en sous-régime, le marché mondial de l'aluminium étant saturé par le gonflement des stocks européens et les exportations d'ex-URSS,

[320] M-M. Charriaux (Ed.), *Qualifications en procès, Situations de travail qualifiantes à Péchiney Gardanne*, APST-Recherche, URA-CNRS 1054, Université de Provence, Juin 1994, 300 pages.
[321] En 1987, la région PACA a été particulièrement touchée puisque trois sites ont été fermés.

l'ensemble des usines françaises ayant réduit de près de 80 % leur volume de production, réduction se reportant aussitôt sur la production de l'alumine [322]. Cet état de fait n'est pas sans incidences sur l'activité de travail car contrairement à ce qu'on pourrait croire, le sous-régime ne facilite pas la régulation du process. Dans ce cas précis, il s'agit de transformation chimique de matière en continu, matière qui tourne en circuit fermé, à travers bacs et tuyaux (collecteurs) dans trois premiers "ateliers" (concassage minerai, adjonction de chaux, purification par soude...) ; seule une petite quantité s'en échappe pour alimenter le quatrième et dernier atelier qui finalise le tout par lavage, filtrage et cuisson selon des spécifications précises pour obtenir l'alumine requise.

Le procédé de production se caractérise donc par le principe des "vases communicants", il entraîne une coopération objective entre ateliers qui se traduit par une exigence de synchronisation dans un espace-temps spécialement distendu, non seulement par l'étendue des secteurs recouverts par chaque "atelier" mais aussi par la multiplicité des temporalités à accorder [323]. Cette production n'est pas sans risques pour les opérateurs (explosions de gaz, brûlures à la soude...) et pour l'environnement (pollution air, mer).

Les industries de process sont traditionnellement considérées comme "industries à la pointe de la technologie" de par le fait qu'elles sont fortement automatisées, l'intensité capitalistique y étant sans commune mesure avec les industries de série, la masse salariale quantité négligeable comparativement aux sommes liées aux investissements et au fonctionnement en équipements ; cette caractéristique a pour corollaire le coût élevé de tout arrêt des installations, et donc l'importance de la gestion des aléas et de l'anticipation des problèmes. Cette part réduite des coûts de main-d'œuvre ne met pas pour autant les salariés à l'abri des "dégraissages" [324].

De 1982 à 1992, le site a perdu près du quart de ses effectifs ; 1983 a été une année charnière puisque le site a intégré les personnels d'une usine voisine ayant fermé ses portes, tandis que parallèlement, il y avait des départs massifs volontaires en retraite ou pré-retraite ; en 1986 et 1987 apparaissent les premiers plans sociaux [325]. Disons rapidement qu'en 1992, le nombre d'ouvriers est à peine supérieur au tiers de l'effectif global de l'établissement ; on peut décompter pratiquement un agent de maîtrise ou technicien pour un ouvrier, un ingénieur pour trois ouvriers. La moyenne d'âge est de 47 ans et l'ancienneté de 22 ans.

[322] Entre le printemps et l'automne 1994, il y a eu une forte reprise de la demande, tandis que l'un des plus gros producteur (Tomango en Australie) ne pouvait plus honorer ses commandes pour cause de conflit social, que les stocks européens baissaient de même que les importations de Russie. Mais il était cependant impossible d'affirmer que cette "embellie" serait durable. (Le Monde, 9-10/10/1994)
[323] P. Dubois, "De la conception des systèmes d'informatisation de la gestion de production : une question de temps ?", dans *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cépaduès, 1992, pp. 87-106.
[324] M. Stroobants, 1993 a, Op. cit., p. 55.
[325] Pour les chiffres exacts, extraits du bilan social de l'entreprise, se reporter à l'annexe 1.

Parallèlement au début des années 1980, une politique de formation du personnel de fabrication a été adoptée pour "provoquer une élévation générale du niveau de qualification" rendue nécessaire par la diversification de la production et par l'introduction de nouveaux automatismes ; elle a fait figure d'opération pilote dans le groupe Péchiney. Cette démarche de formation diplômante a été étendue progressivement à l'ensemble des personnels de l'entreprise qui en manifestaient le souhait. En une dizaine d'années, plus de 200 salariés d'Aluminium Péchiney, soit le tiers de l'effectif, ont acquis un diplôme, CAP ou BP ; en 1993, l'établissement était en train de négocier la mise au point de BTS.

En 1991, un accord cadre sur "le changement d'organisation du travail" tenant compte des nouvelles orientations stratégiques définies par la direction du groupe, c'est-à-dire croissance du taux de productivité, amélioration du service à la clientèle, maîtrise et modernisation de l'appareil de production, a été signé entre la direction et les syndicats CFDT, CFTC, FO et CGC. L'accord précise que ces changements d'organisation ne seraient envisageables qu'avec l'atteinte en parallèle de certains "objectifs sociaux" : amélioration de l'hygiène et de la sécurité, enrichissement des tâches et évolution de carrière, d'où la mise en place d'une "gestion anticipée des compétences". Il comporte une série d'obligations de négociation avec les syndicats, dans chaque établissement, sur les projets d'aménagement du temps de travail, mais aussi la durée du travail inhérente aux nouvelles organisations, ainsi que l'adaptation ou l'élaboration des systèmes de classification, de qualification et de rémunération qui découleront des changements d'organisation. Entre 1972 et 1992, le temps de travail hebdomadaire pour un opérateur "posté" est passé de 43 heures à 37 h 45.

Cet accord permet aux organisations syndicales de peser un peu plus sur les choix mais il ne prévoit pas de négociation sur le contenu même de ces changements d'organisation, seulement une procédure d'information et de consultation ; d'autre part, si "*l'économique descend au niveau des ateliers, il n'est toujours pas question que l'atelier s'élève au niveau des décisions économiques*" qui restent définies et hiérarchisées par la direction [326].

Quant à la représentation des salariés, la participation aux élections des délégués du personnel à la fin de l'année 1993 a été plus faible que pour les deux années précédentes : les quatre sièges ouvriers sont occupés par trois représentants de la CGT et un de la CGT/FO ; le siège employé est tenu par un représentant de la CGT ; quant aux deux sièges réservés aux techniciens et agents de maîtrise, ils sont occupés par des représentants de la CGT/FO et celui des ingénieurs et cadres par un représentant de la CFE/CGC.

[326] A. Fuentes et R. Jean, "Péchiney : la stratégie d'un groupe et ses effets", *Analyses et documents économiques*, n° 52, Octobre 1992

7. 1. 2. Intervention humaine et automatismes

Les industries de process ont fait l'objet d'une automatisation précoce comparativement aux industries de série appelées d'ailleurs "industries de main-d'œuvre" ; il y a moins de travailleurs autour d'un procès de production organisé en flux. Un automatisme est un "*système qui se meut par lui-même*", disposant de sa propre source d'énergie, et dans le cas des automatismes d'industries de process, ce sont des "*machines réflexes*" en ce que leur fonctionnement fait l'objet de régulations automatiques en fonction de seuils et d'indications fournis par des appareils de mesure [327]. L'activité de travail s'exerce donc sur des appareillages et non directement sur une matière, ce qui a pour effet tendanciel de "*détacher les salariés de l'affectation directe au système technique de production et de gestion*", le personnel devenant mobile, en réseaux, sur l'ensemble de l'installation.

7. 1. 2. 1. Action sur des réactions et moyens de travail

Le procédé Bayer permet de transformer par réactions chimiques le minerai en produit semi-fini ; ce procédé date de la fin du XIX^{e} siècle, par contre la poursuite du principe de continuité dans la production est à l'origine de changements technologiques qui transforment peu à peu la manière de produire. L'usine de Gardanne a connu différentes vagues d'automatisation du procès de fabrication, notamment au début des années 1980, époque où les "tableaux droits" ont été remplacés par des calculateurs centraux [328]. Le système expert mis en place fin 1989 a permis de gagner en rapidité de manœuvre : certaines commandes d'organes ont été automatisées, tel le réarmement d'un tapis transporteur après son déclenchement électrique, de même que certaines séquences d'opérations, prenons l'exemple du "décalage" d'un filtre. Le redémarrage automatique d'un filtre comporte 127 points de consigne avec un déroulement strict des opérations au niveau chronologique, la vérification automatisée de la fin d'une opération déclenchant l'opération suivante de la séquence ; la sortie des consignes pour nombre de paramètres provoque aussitôt une alarme.

De manière générale, l'informatisation de la gestion de production a de nouveau multiplié la quantité d'informations (débits, niveaux, pressions, températures...) pouvant être traitées à partir de

[327] P. Naville, *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation,* Gallimard, 1963, 259 pages.
[328] G. de Terssac et B. Coriat distinguent deux stades dans les changements technologiques concernant les industries de process : le premier correspond à l'apparition de régulateurs automatiques basés sur des raisonnements analogiques, ce qui a entraîné une augmentation considérable du nombre d'informations à traiter, une centralisation des opérations dans une salle de contrôle, les actions manuelles tendant à se réduire au profit d'actions sur des "tableaux droits" de commandes ; le second est caractérisé par l'introduction de calculateurs, multipliant là encore les paramètres traités de façon numérique, les actions sur ordinateurs reconfigurant l'activité de travail et permettant le regroupement de salles de contrôle. Voir : "Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process", *Sociologie du travail*, n° 4, 1984.

l'ordinateur central (IAS) de la cabine ; le mode de prélèvement des informations a été transformé puisque l'écran ne peut donner que des vues successives et partielles du processus et, comme nous le verrons, conduire l'installation à partir du système expert comporte quelques inconvénients.

L'atelier dans lequel les observations ont été faites est au cœur du "*métier de l'entreprise*" que la direction définit de façon sibylline comme "*produire de l'alumine*". Le plus en aval des quatre ateliers de fabrication, cet atelier finalise le produit ; c'est celui dans lequel les contraintes de variété du marché semblent le plus présentes, dans lequel l'activité de travail a été le plus transformée par les technologies de l'électronique et de l'informatique, dans lequel la plupart des opérateurs se sont engagés dans des opérations de formation qualifiante, en un mot celui qui se doit d'être le plus performant, s'il est possible de découper ainsi dans un processus continu, un flux.

Schématiquement le produit qui arrive de l'atelier en amont est filtré, cuit et expédié vers des espaces de stockage vingt quatre heures sur vingt quatre. Deux types de produits y sont réalisés (hydrate ou alumine), chacun comprenant de deux à plusieurs qualités, soit au total une trentaine. Les fourchettes de tolérance au niveau des normes de qualité (taux d'humidité, degré de calcination, teneur en impuretés et notamment en soude, granulométrie) sont plus ou moins strictes selon les produits et déterminent des degrés de compatibilité entre produits. Contrairement aux alumines métallurgiques, les alumines techniques ne sont pas des produits stables, leur qualité peut très facilement et rapidement s'altérer par réactions physico-chimiques à divers facteurs dont la liste ne peut être exhaustive, qu'il s'agisse de la pollution d'un produit par un autre à cause de résidus subsistant dans les installations ou qu'il s'agisse des conditions météorologiques.

Les variations dans la demande de la clientèle négociées par le service commercial, les offres de nouveaux produits insufflées par la direction de la recherche, ont multiplié le nombre de campagnes de production tout en raccourcissant leur durée, or bien souvent, les alumines produites en petites quantités sont plus difficiles à fabriquer, comme les TBTS (très basse teneur en soude). De manière générale, les exigences de qualité sont devenues prépondérantes dans l'activité des opérateurs, ce qui a des effets aussi bien sur les procédures de contrôle qualité que sur la conduite même du process.

Malgré le principe de continuité de transformation de la matière, il existe des "lignes de production", c'est-à-dire que selon le type d'opérations à réaliser et les spécifications à respecter, le produit suivra un trajet dans l'aire géographique de l'unité plutôt qu'un autre ; ces "lignes" ne sont pas pour autant mono-produit tout en possédant leurs propres spécialisations, expliquons-nous.

Le produit arrive de l'atelier amont sous forme liquide, en suspension dans le "lait d'alumine", pour être réceptionné dans deux bacs à l'entrée de l'atelier ; il passe ensuite successivement dans l'un des huit filtres, dans le sécheur, puis dans l'un des trois fours ; quant à son évacuation de l'atelier, il

ressort du four sous forme solide, sous l'apparence d'une poussière blanche, et il est acheminé dans l'un des quatre circuits d'expédition possibles vers l'un des silos de stockage qui sont au nombre d'une quinzaine, ou vers des camions citernes. Filtres, fours et circuits ne sont pas utilisables indifféremment, mais pour comprendre les critères de distinction entre ces lignes, il est nécessaire de décrire ces moyens de travail et le circuit du produit.

Le lait d'alumine stocké dans deux bacs est remonté dans l'atelier par des pompes qui l'envoient dans des caissons. Ces caissons alimentent deux première lignes (magasin hydrate et sécheur) dont la conduite est en soi moins complexe que celle des trois autres lignes par lesquelles passe la plus grosse partie de la production de l'atelier. Le produit qui circule dans ces trois autres lignes doit tout d'abord être filtré, lavé et essoré ; à la sortie du filtre qui a séparé l'élément liquide (le clair) de l'élément solide (l'hydrate), le clair est réinjecté par des pompes vers l'atelier amont tandis que l'hydrate passera dans une trémie d'alimentation des fours ; suivra l'opération de cuisson, puis à la sortie du four, l'hydrate devenu alumine passera par un refroidisseur avant d'être stocké. Quant à la "manutention" du produit fini, elle est basée sur des systèmes pneumatiques (colonne, air-lift, aéroglissière appelée également dalle fluidisée) ; cependant, certaines alumines ne peuvent être mélangées à l'air, la grosseur du grain en souffrirait, il faudra donc utiliser des circuits d'expédition appropriés ainsi que certains silos de stockage transitoires.

Les lignes de production résultent donc de la combinaison de ces appareils et équipements, combinaison effectuée selon les caractéristiques des matériels, selon la qualité d'alumine à obtenir et selon des circuits "habituels" permettant de créer des automatismes ; ainsi par exemple les TBTS sont cuites dans le four le plus vieux, à capacité de production moindre.

Concrètement, cela signifie qu'au niveau de l'activité de travail et avec la diversification de la production, la gestion en parallèle de différents flux de matière n'est pas l'exception. Cette gestion parallèle de différents flux doit intégrer le fait que certains équipements sont communs à différentes lignes. Prenons l'exemple de la trémie d'alimentation des fours, elle-même alimentée en produit par les filtres. C'est une sorte de gros entonnoir qui recueille le produit filtré et permet son écoulement dans différents collecteurs (canalisations) qui alimentent les fours. Le débit d'arrivage du produit filtré agit sur le poids de la trémie ; si le niveau, donc le poids de cette trémie baisse, alors que le débit d'alimentation des fours reste inchangé, la régulation accélérera le rythme de rotation des filtres pour disposer de plus de produit. Or, la vitesse de rotation du filtre est fondamentale pour la qualité du lavage et donc du produit qui sera enfourné, sans compter que si le filtre tourne trop vite, il aura tendance à ne pas pouvoir ramasser assez de produit solide dans son auge, produit qui peu à peu se déposera et « fera tanquer" l'agitation, ce qui arrêtera le filtre, perturbera l'alimentation de la trémie et

finalement des fours. De plus, l'arrêt d'un filtre augmente automatiquement le niveau des bacs qui alimentent les filtres et qui continuent de se remplir avec le flux en provenance de l'atelier en amont.

Il faut savoir que des arrêts fréquents ou trop longs comportent différents risques de décantation du produit dans les bacs, de bouchage des collecteurs, de chutes de briques dans les fours, de débordements divers ; autant de problèmes qui pourront eux-mêmes entraîner de nouveaux arrêts des installations rendant la reprise de la production d'autant plus difficile. Prenons l'exemple de la cuisson. Conduire un four, c'est un peu comme "*conduire un semi-remorque à trois essieux*", il faudra 24 heures pour l'arrêter complètement et autant d'heures, voire plus, pour le remonter progressivement à la température voulue ; arrêter un four signifie donc arrêter la production pendant trois jours minimum et les causes de ces arrêts imprévus peuvent être multiples puisque "*ça fonctionne en circuit fermé*" tandis que chaque appareil possède ses propres cotes d'alerte et son propre temps d'inertie. Les fours, d'une longueur de 250 m environ, sont des appareils particulièrement sensibles aux baisses et aux montées de température (dilatation des matériaux) ; le brûleur qui sert à enflammer le gaz peut être fixe ou mobile, en aval ou au milieu du cylindre, cela dépend du modèle de four et aura une influence sur la conduite. La stabilité de la température dans les différentes zones d'un four est fondamentale pour la qualité du produit.

En résumé, l'usine porte les traces du temps, mécanique, pneumatique, électronique et informatique coexistent, mêlant différents niveaux de mécanisation et d'autorégulation. Les objets techniques y sont à la fois spécifiques (filtres, fours) et génériques (ordinateurs, pompes, moteurs, détendeurs, vannes etc.). L'hétérogénéité des moyens s'est creusée avec le temps, augmentant par là-même les particularités des moyens de production, les techniques se sont superposées, complétées, remplacées, les domaines d'application se sont étendus de la production à la gestion, les matériels se sont multipliés (près de 1000 km de tuyaux dans l'usine, près de 3000 vannes dans le seul atelier de la calcination dont toutes ne sont pas utilisées). De plus, ces moyens peuvent rapidement être affectés, détériorés par les problèmes de production, l'ensemble qu'ils forment est complexe par nature et par histoire.

7. 1. 2. 2. Hiérarchisation des fonctions et formes de prescriptions

Cette "production à feu continu" est assurée par un roulement entre cinq équipes d'opérateurs, chaque équipe étant composée de trois opérateurs qui se regroupent dans une "cabine", sorte de bureau

dans l'atelier relativement à l'abri du bruit et des poussières [329]. La temporalité des périodes de travail découle des exigences de continuité de fabrication, organisée sur le modèle des 3/8, c'est-à-dire sur la succession de trois équipes de travail différentes en 24 heures. Le roulement entre les équipes est établi à l'année, par cycles de 10 semaines qui alternent matin/soir/nuit. Les opérateurs de fabrication sont tous postés, contrairement à la maîtrise, l'encadrement supérieur est réduit au strict minimum dans les postes de nuit ; les opérateurs de maintenance peuvent être d'astreinte pour pallier de graves problèmes, mais les opérations d'entretien et de maintenance courantes se font dans la journée.

De façon très générale, chaque équipe d'opérateurs est chargée de réaliser les programmes de production, dans le respect des objectifs industriels de l'usine ; ce qui signifie conduire le process, contrôler la qualité du produit en cours de fabrication et le stocker en fin de production, mais aussi intervenir sur les organes matériels.

Le premier s'occupe de la cuisson du produit dans les fours et plus généralement du suivi-contrôle de la transformation physico-chimique du produit, il agit principalement par le moyen de l'ordinateur central (IAS) ; il est responsable de l'atelier en l'absence de l'agent de maîtrise et son coefficient dans la grille des salaires est plus élevé que celui des deux autres ; dans l'équipe avec qui nous avons travaillé, il était le plus jeune et le plus diplômé. Le deuxième opérateur est plus particulièrement affecté aux opérations de filtration qu'il effectue soit à partir d'un autre ordinateur, soit directement sur les filtres répartis sur deux planchers ; quant au troisième, chargé des expéditions, il ne dispose pas d'ordinateur en cabine puisque les informations qui concernent son travail sont dans l'IAS, il s'occupe aussi des prélèvements pour analyser le produit en cours de fabrication. Le filtreur et l'expéditeur ont près de trente ans d'ancienneté dans l'usine. Lorsque l'un d'entre eux est absent, un remplaçant s'insère dans l'équipe.

Les interventions sur les organes matériels sont très rares pour le conducteur de fours, principalement effectuées par le filtreur et l'expéditeur pour qui elles constituent une part non négligeable de leur activité de travail lors de la phase de préparation d'une campagne ou en cours de campagne. La préparation d'un nouveau programme de production par exemple, suppose la réalisation de certaines opérations matérielles (décolmatage d'un filtre, rinçage d'un silo etc.) et la vérification de l'état des circuits d'alimentation et d'expédition qui seront utilisés. De plus, les opérateurs sont en partie responsables de la fiabilité du matériel ; l'observation et "*l'écoute des pièces en mouvement*" (transporteurs, moteurs, pompes, viroles de four, circuits de refroidissement etc.) se fait de façon systématique lors des déplacements sur l'installation. La détection de ce qui pourrait être une anomalie enclenche un processus de vérification et d'intervention plus ou moins long selon sa gravité et selon les

[329] Le terme d'atelier est d'ailleurs trompeur au regard du territoire que couvre l'ensemble des appareils et installations nécessaires à la filtration, la cuisson et l'expédition du produit.

ressources disponibles à ce moment-là. Il faudra identifier la cause de la défaillance et les travaux de réparation qu'elle nécessite pour en informer l'agent de maîtrise qui établira un bon de travaux.

Les interventions sur les installations sont par conséquent de nature très diversifiée, cela peut aller de la manipulation d'une vanne à l'ouverture d'une purge, du débouchage d'un collecteur au nettoyage d'une sous-auge, du désengorgement d'une trémie ou d'un tapis transporteur à une réparation provisoire qui évite d'appeler "la garde" en dehors des heures de présence des "gens de jour". Les outils utilisés par les opérateurs sont par conséquent très divers, du stylo à bille à la clef à griffe, des manuels et plans au tuyau d'arrosage, d'un cadenas ou d'une pince à un écran et un clavier informatique, brouillant la distinction entre travail manuel et travail intellectuel.

Durant les heures de nuit, la hiérarchie se limite à un chef de poste, responsable des quatre ateliers de production, assisté de deux agents de maîtrise chargés chacun du suivi de deux ateliers. L'agent de maîtrise qui se partage entre l'atelier calcination et l'atelier amont de la décomposition, fait partie de l'encadrement mais, selon les moments, il deviendra "le quatrième homme" de l'équipe pour prêter main forte aux opérateurs. Dans la journée, la hiérarchie s'étoffe avec le contremaître de l'atelier, assisté de trois agents de maîtrise, avec l'ingénieur responsable de l'atelier et parfois le chef du service production. Le nombre d'opérateurs présents sur les installations change également puisque six opérateurs de maintenance y travaillent aussi.

En termes d'allègement de la hiérarchie postée, il faut noter deux mouvements. Avant 1984, le chef de poste était aussi responsable des quatre ateliers de fabrication mais il était assisté de trois agents de maîtrise. Pendant les dix ans qui ont suivi, les deux agents de maîtrise le secondant ont donc répartis sur deux ateliers chacun. Au début des années 1990, il est question de réduire le nombre de niveaux hiérarchique de quatre à trois "*pour faciliter les relations directes*", comme il est écrit dans un document émanant de l'encadrement supérieur, c'est-à-dire qu'au lieu d'avoir une chaîne hiérarchique composée de l'ingénieur, du chef de poste ou du contremaître, des agents de maîtrise, puis des opérateurs, à l'avenir seul "un technicien" serait intercalé entre les opérateurs et l'ingénieur, tout comme cela se pratique déjà dans l'établissement de Dunkerque, soit des équipes sans agents de maîtrise postés. Le "quatrième homme" doit disparaître tandis que chaque équipe sera responsable de ses objectifs, de ses résultats et de son budget ; nous ne pouvons savoir plus en détail ce que cela signifiera concrètement pour les opérateurs, mais cela suscite certaines inquiétudes car les opérateurs imaginent difficilement le chef de poste les aider comme peut le faire un agent de maîtrise en cas de nécessité.

Les prescriptions relatives au procès de travail prennent différentes formes, écrites ou orales. Parmi les formes écrites de la prescription, certaines sont très générales, d'autres concernent plus

directement la mise en œuvre de l'activité de travail. Référentiels métiers, manuels liés à la certification qualité, objectifs du site ou de l'atelier et consignes permanentes relèvent de la première catégorie, tandis que notes de service et consignes journalières interfèrent massivement sur l'activité de travail. Mais cette distinction, utile pour la description des différentes formes de prescription écrite, n'est pas aussi tranchée dans la réalité, notamment en ce qui concerne les objectifs industriels traduits en paramètres opératoires par les opérateurs, comme nous le verrons.

Le référentiel des opérateurs de production décrit ce que les conducteurs doivent être capables de faire et nous en reparlerons ultérieurement, mais signalons d'ores et déjà que si ces derniers ont bien assimilé le vocabulaire utilisé pour la description de ces capacités et qu'ils ont toujours présent à l'esprit les différentes capacités qu'ils sont censés acquérir, cela ne leur est pas directement utile, de même que les manuels qualités. Les procédures instituées pour répondre aux normes ISO 9002 ne correspondent qu'en partie à la réalité du travail, comme par exemple celles qui concernent les dispositions à prendre en cas de perte de la qualité ; de plus, certaines catégories d'alumine ne sont pas incluses dans le périmètre de certification couvert par les manuels. En fait, la plupart des conducteurs ont été impliqués dans la rédaction de ces documents, témoignant par là-même de leurs capacités à "*expliquer à quelqu'un d'extérieur ce qu'on fait sans hésitation*", mais les procédures qui y sont consignées ne peuvent être suivies à la lettre, sans analyse préalable du contexte dans lequel, à un moment donné, elles devraient être appliquées. Un opérateur dira même : "*c'est fait pour des gens qui ont l'esprit cartésien et qui ne veulent pas de parenthèses, de si et de là, parce que ça complique*". Il semble donc que la raison d'être de ces procédures soit plus à rechercher dans l'image que l'usine affiche vis-à-vis de l'extérieur.

Quant aux consignes permanentes, concernant les domaines désignés par la définition des objectifs du site, elles s'appliquent normalement en toutes circonstances et peuvent être mises à jour, mais leur caractère permanent tend à les rapprocher des manuels et à les éloigner de la variabilité intrinsèque au procès de travail dont sont plus proches notes de service, consignes journalières ou consignes orales.

Certaines notes de service restent affichées après leur date d'émission, d'autres sont conservées individuellement. Les sujets abordés par ces notes couvrent un champ très large : il peut s'agir de la fixation d'un périmètre de nettoyage, de l'indication d'un résultat attendu en matière de coût d'une disposition, d'une date de démarrage pour une campagne qui demande des dispositions particulières, même si cette date s'est trouvée plusieurs fois reportée, de félicitations pour la qualité du travail effectué ou bien encore du point de vue de la direction sur la situation de l'usine. Elles peuvent donc fournir des indications directement utiles à la conduite de l'atelier.

Les consignes journalières font l'objet d'une attention particulière de la part des opérateurs. Elles portent pour l'essentiel sur le programme de production et d'expédition pour les 24 heures qui suivent ; elles indiquent également certains travaux en cours ou programmés, les dispositions à prendre en cas de production de hors normes, mais parfois aussi des ordres de priorité, des compatibilités entre différents produits etc. Elles disent peu de choses, voire rien du tout, sur les "manières de faire", ce sont avant tout des "consignes d'objectifs" qui permettront aux conducteurs de s'ajuster aux qualités demandées en fonction des stocks déjà disponibles.

Ces consignes journalières ne surprennent que rarement les conducteurs, ce qui ne veut pas dire qu'elles ne leur apprennent rien, mais elles réintègrent des éléments relatifs à des choix qui ont déjà été faits ou des événements qui ont déjà eu lieu. Elles sont établies par un agent de maîtrise de jour, responsable "procédé-conduite", et officialisées en milieu d'après-midi mais l'horizon qu'elle couvrent est à la fois large et réduit selon le point de vue où l'on se place. Pour le contremaître, c'est la traduction quotidienne d'un programme négocié entre le pôle production et le pôle commercial, fixé officiellement semaine par semaine, mais que l'ingénieur responsable de l'atelier projette à quinze jours ; les données prises en compte dans ces deux programmations ne sont sans doute que partiellement communes. L'ajustement précis à vingt quatre heures se fait sur la base de l'évaluation de la situation effective et d'une anticipation de l'évolution probable de la situation dans les trois jours à venir ; la hiérarchie opère une réduction de l'horizon d'anticipation des consignes pour leur assurer une plus grande fiabilité. Du point de vue des opérateurs, cet horizon n'est jamais de vingt quatre heures puisque dès le moment où les consignes ont été données, le compte à rebours commence et se réduit d'heure en heure ; à la prise de poste du matin, il n'est plus que de douze heures et à celui du soir, de quatre heures, mais il est vrai qu'à partir de sept heures trente du matin, des consignes orales peuvent prendre le relais. Remarquons enfin que le chef de poste, responsable des quatre secteurs de la production, partage le même horizon que celui des opérateurs.

Quant aux consignes orales, elles peuvent émaner de la hiérarchie de jour ou postée, par téléphone ou par venue de l'interlocuteur dans la cabine ; elles portent en général sur des modifications du programme de fabrication. Au cours de la durée d'un poste, l'observation de l'activité de travail montre que les relations avec les agents de maîtrise s'exercent de façon beaucoup plus continue qu'avec le contremaître ou le chef de poste ; l'agent de maîtrise est chargé de la coordination entre les deux ateliers de la décomposition et de la calcination, comme nous l'avons déjà précisé, il doit donc connaître la situation dans chacun des deux ateliers et il est plus particulièrement sollicité quand des travaux non programmés à l'avance sont requis. Quant à l'ingénieur responsable de l'atelier, les relations qu'il entretient avec les opérateurs ne sont pas aisées, il est beaucoup plus jeune qu'eux et n'a pas une grande expérience du travail en usine.

Cette présentation générale de la situation et des activités de travail serait incomplète sans une incursion plus systématique dans le domaine de la politique de "gestion des ressources humaines" dont

la formation constitue un pivot central ; les questions de participation des salariés à la gestion du procès de travail y sont explicitement évoquées comme nous allons le voir à présent.

7. 1. 3. Une incessante redéfinition des "métiers"

Au début des années 1960, Pierre Naville remarquait qu'avec l'automation "*la conception traditionnelle du métier s'effrite peu à peu*", conception traditionnelle qui renvoie au travail artisanal tel que nous l'avons décrit dans notre première partie. Les automatismes ne recomposent pas le travail parcellisé mais tendent à supprimer les tâches exécutées par des ouvriers isolés, autrement dit la réunion des instruments de travail et le regroupement des tâches ne peuvent être confondus. L'extension des cycles automatiques de production produit différents effets :

> *"(...) la séparation accentuée des aptitudes corporelles et des procédés techniques de fabrication ; l'intégration des instruments de travail fonctionnant en séquence continue de façon autonome ; la répartition coordonnée de tâches indépendantes du fonctionnement des instruments de travail ; la redistribution fonctionnelle des tâches humaines dans le temps et dans l'espace, par roulements, rotations, mutations, transferts et polyvalence d'emploi ; et enfin, le remaniement des hiérarchies de subordination qui surdéterminent la division des tâches."* (Naville, 1963, p. 114).

Nous en arrivons donc à une question centrale : comment concrètement définir des métiers alors qu'il s'agit d'une industrie de process et sachant que ces définitions seront traduites en termes de niveaux de classification et de rémunération ? Nous aurions tendance à dire que le terme "métier" est totalement inapproprié à ce type de procès de travail mais la direction de l'établissement de Gardanne ne l'entend pas ainsi.

7. 1. 3. 1. "Augmenter les niveaux de qualification reconnue"

Nous avons déjà précisé qu'elle définissait largement le "métier de l'entreprise" par "produire de l'alumine" cependant elle distingue différents "métiers" dans l'entreprise, qu'il s'agisse directement de la production ou qu'il s'agisse de la gestion administrative de l'entreprise. En ce qui concerne les différentes catégories d'intervenants qui se répartissent le long du flux de matière, la distinction se fait en fonction de deux critères : activité de fabrication ou de maintenance, statut d'agent de maîtrise ou d'opérateur. Reprenons plus en détail.

Nous avons évoqué ci-dessus la mise au point au début des années 1980 de formations diplômantes, parallèles à de nouvelles transformations de l'appareil de production et basées sur la

définition de "référentiels de métiers" ; cette définition avait fait l'objet d'une vaste campagne de "redéfinition des métiers". Comment s'est-elle déroulée ?

En 1984, une convention a été signée entre l'usine de Gardanne et l'Education Nationale, un lycée d'enseignement professionnel de la région a apporté son appui pour mettre au point un système de formation prenant appui sur les activités de travail réalisées dans l'usine et permettant d'acquérir un diplôme national par unités capitalisables.

La démarche suivie pour la mise au point des référentiels de métiers est explicitement qualifiée de démarche participative. La première étape a eu pour objectif la "découverte du métier", réalisée par un "groupe métier", chaque atelier, service ou secteur de l'usine ayant son propre groupe métier. Pour la fabrication, les groupes étaient composés d'opérateurs, d'agents de maîtrise et d'un enseignant. Chaque groupe a eu pour tâche de recenser les activités relatives à un métier, d'identifier les compétences liées aux activités, puis d'identifier les savoir-faire associés. Des équipes de formateurs ont été constituées, associant des enseignants et des formateurs internes choisis parmi les agents de maîtrise. Ces référentiels serviront de base aux activités de formation puis aux procédures d'évaluation individualisée du personnel. Autrement dit, les opérateurs ayant participé à l'élaboration de ces référentiels ont contribué, même de façon indirecte, à ce qui est d'habitude du seul ressort des organisations syndicales, c'est-à-dire la modification du système de reconnaissance des qualifications.

Les groupes métiers sont donc considérés comme des "structures participatives", selon l'expression utilisée par le responsable de formation de l'époque [330]. Les "groupes métiers qualité" ultérieurs, ou bien encore la démarche utilisée pour la mise au point du nouvel outil de conduite informatisé afin de détecter les informations véritablement pertinentes à faire figurer dans les synoptiques sur les écrans, relèvent également de ces dispositifs participatifs, c'est-à-dire d'un travail de groupe déduit du temps de production directe. Le travail de groupe est "*un moyen visant à associer l'ensemble du personnel à une démarche commune en vue de résoudre les problèmes*", l'objectif est clairement énoncé, il consiste à "*faire traiter les problèmes là où ils se trouvent par ceux qui les vivent avec une méthode unique et rigoureuse en utilisant le potentiel de chacun*", comme le précise à partir de 1987 le journal d'entreprise [331].

En 1983, cette "redécouverte des métiers", devait permettre de reconstituer en un tout homogène ce qui était considéré comme parcellisé et donc comme obstacle majeur à l'autonomie ; la "maîtrise d'un profil de capacités" devait remplacer les exigences formulées en termes "d'exécution de tâches". Dans un premier temps, le travail d'un "groupe métier" a consisté à décrire les différentes activités considérées comme constitutives du métier, puis à décomposer de façon analytique ces

[330] P. Boncompain et R. Dablainville, "Une stratégie d'évolution : formation et automatisation", *Industrie minérale – mines et carrières,* Janvier 1991, pp. 51-55.
[331] "Provence Alumine", les numéros 10 et 12 plus spécialement.

activités ou fonctions caractéristiques de façon à repérer un certain nombre de capacités ou "compétences élémentaires" requises pour les exercer. Dans un deuxième temps, des indicateurs d'exigence ainsi que des modalités de validation des acquis (gestes observables) ont été associés à chaque compétence répertoriée.

La mise en correspondance entre le métier exercé dans l'atelier et le diplôme Education Nationale le plus proche possible a conduit à la définition de cinq domaines de formation : le premier (domaine professionnel) était censé refléter l'activité de travail tandis que les quatre autres le complétaient par des connaissances plus formelles (maths, français...). De plus, chaque capacité a été rattachée à un "niveau de qualification" : au niveau V, l'opérateur ne fait qu'exécuter un ensemble de tâches et d'opérations prescrites par les consignes et manuels ; au niveau IV, il organise son propre travail et le coordonne avec celui des autres ; au niveau III, il participe à la définition des objectifs de production de l'unité de travail et organise le travail collectif. Chaque niveau reflète donc théoriquement un "degré d'autonomie" dans le travail .

Ces formations par "unités capitalisables" ont permis une certaine individualisation dans les rythmes d'acquisition et de validation du diplôme visé. L'"évaluation formative", tout au long de l'apprentissage, était complétée par une "évaluation sommative" en fin de parcours, permettant de faire le bilan ; un jury permanent délivrait le diplôme à partir d'un dossier de validation établi par le salarié lui-même et nous avons vu qu'en une dizaine d'années, le tiers de l'effectif de l'usine avait augmenté son niveau de formation initiale.

Tout ceci semblerait finalement assez idyllique du point de vue d'un observateur extérieur mais les discours tenus par la direction au début des années 1990 laissent entrevoir une collaboration plus problématique qu'en apparence.

7. 1. 3. 2. "Libérer les niveaux de qualification sous-utilisés"

En 1990, le président du groupe, Jean Gandois, a fait une intervention dans un colloque sur "la modernisation négociée" pour évoquer l'orientation générale des changements qu'il souhaitait promouvoir car il les jugeait indispensables, la primauté de la production et de la technique devant laisser une place à la rigueur gestionnaire et aux impératifs commerciaux [332].

Il évoque les question d'intérêt au travail, de revalorisation des emplois par leur enrichissement, d'octroi de plus de responsabilité et d'autonomie aux opérateurs, de sortie d'une organisation encore trop "post-taylorienne", organisation décrite de façon classique comme cloisonnement entre tâches de conception et d'exécution, ces dernières étant trop parcellisées et

[332] Groupe Péchiney, *Direct Magazine*, n°2, 1990.

répétitives, le tout couronné par une hiérarchie trop pesante, des décisions trop centralisées et peu transparentes. Cependant, malgré l'appel à des thèmes familiers depuis les années 1970, le poids du temps apparaît à travers les lignes et le bilan des expériences antérieures.

Jusqu'à présent, les démarches participatives n'ont pas été intégrées dans une démarche globale et c'est là leur principale limite comme le souligne Gandois : "*mettre en place un cercle de qualité dans un atelier dans lequel les tâches restent parcellisées a peu de conséquences*" ou bien encore "*faire entrer les salariés dans des systèmes de valeur ou de participation plaqués sur l'entreprise*" ne permet pas d'associer véritablement le personnel ; une nouvelle cohérence doit être trouvée entre objectifs stratégiques et objectifs sociaux, cela passe par un nouveau mot d'ordre, "*changer le travail*", changer l'organisation du travail, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques : "*Il faut reconsidérer globalement le contenu du travail, passer de la notion de poste souvent associée à une tâche unique et répétitive, à celle très large de fonction, d'emploi et de métier*". Autrement dit, se priver du potentiel et des ressources des salariés est un manque à gagner pour l'entreprise et Gandois précise pour terminer que la politique sociale doit devenir une variable stratégique, tout comme la technologie :

> *"Longtemps les gestionnaires ont eu une vision en négatif de la politique sociale avec sa cohorte de clignotants que sont la masse salariale, les effectifs, les heures de grève, les accidents, l'absentéisme ... Nous regardons aujourd'hui la photo en positif : nous voyons l'expérience, le savoir-faire, la compétence acquise et potentielle, la polyvalence, la créativité ... C'est une autre vision du monde."* (Op. Cit., p. 4)

Autrement dit, les deux dimensions commerciale et gestionnaire de l'entreprise doivent au moins être autant prises en compte que l'aspect technologique et directement productif, tandis que la politique sociale doit accompagner des changements d'organisation du travail devenus justement incontournables avec la rigueur gestionnaire et les impératifs commerciaux.

Suivant le mot d'ordre du président du groupe, "changer le travail", la direction de l'établissement de Gardanne a mis au point début 1993 un vaste mouvement de réorganisation du travail dans l'objectif général de "*développer l'esprit d'équipe et la responsabilisation à l'intérieur d'unités opérationnelles*" qui finalement seront nommées "*unités élémentaires de responsabilité*". On peut rapidement résumer ces nouvelles orientations par deux objectifs plus précis : rapprocher le personnel posté du personnel de jour et rapprocher le personnel du service de maintenance du personnel de fabrication. C'est donc l'espace-temps qui doit être changé : espace puisque le service de maintenance est en quelque sorte disloqué, les opérateurs étant affectés dans l'un des quatre ateliers de fabrication, et temps puisque le découpage sur 24 heures est revu pour allonger la couverture horaire

par le personnel de jour et diminuer par là-même le temps de travail posté [333]. Parallèlement, il s'agit de développer l'esprit "client-fournisseur" entre les nouvelles unités opérationnelles.

De façon générale, il semble que la direction souhaite opérer un nouveau découpage des responsabilités de chacun ; l'argument consiste à dire que les responsabilités transversales, comme par exemple celle de la qualité, ont multiplié le nombre d'interlocuteurs potentiels des opérateurs, ce qui brouille les repères : "*on ne sait plus qui fait quoi*". De plus, l'établissement ayant des objectifs de compétitivité, il faut raccourcir les circuits de décision et d'intervention en cas d'incident afin que les arrêts de la production soient de plus courte durée, diminuant ainsi les causes de perte de la qualité du produit en cours de fabrication. Quant au responsable de formation, il invoque le fait que l'effort de formation consenti depuis dix ans pour donner aux opérateurs la possibilité d'élever leur niveau de qualification ne peut être évalué au niveau de ses effets sur le travail réel : quelles garanties a-t-on que les opérateurs mettent en œuvre ce qu'ils ont acquis par la formation ? Il semble d'ailleurs assez persuadé que les opérateurs n'utilisent pas comme ils le pourraient les compétences qui leur ont été transmises et reconnues.

La critique des référentiels tels que construits au début des années 1980 est basée sur l'idée qu'un métier n'est pas définissable par une somme de compétences élémentaires répertoriées dans un référentiel précis, l'activité de travail requiert un mixte de compétences répertoriées dans différents référentiels et surtout, relevant de différents "niveaux de qualification". De plus, traduire les actes professionnels en termes de gestes et de tâches ne correspond plus au domaine attribué aux opérateurs qui doit dépasser l'exécution, on retrouve ici toujours le même argument. La notion de "mission" liée à des "activités caractéristiques" mettant en œuvre des "blocs de compétences" correspond mieux à l'évolution souhaitée.

Cette critique qui conduirait à recomposer les métiers selon une certaine globalité est aussitôt relativisée : le métier n'est pas une fin en soi. Dans les situations de travail réelles, les besoins en termes de compétences requises pour mener à bien une mission ne supposent l'utilisation que de "bouts de métier", certaines compétences référencées ne sont jamais utilisées. En conclusion, les référentiels ont contribué à trop fortement marquer les différences entre métiers et individus. Ils doivent être re-fédérés autour d'un dénominateur commun qui est "le métier de l'entreprise", réintégrant le souci de l'aval et de l'amont évacué dans la conception antérieure. Le métier devient alors "*un ensemble de*

[333] Nous n'avons pas bien saisi en quoi cette "coupure" entre gens de jour et postés, qui semble avoir toujours existé, est considérée comme nuisible, ni même les avantages espérés de ce nouveau découpage horaire. Est-ce que cela signifie qu'entre ouvriers, pris globalement, et "les autres", les intérêts sont trop divergents ? Mais alors de quelle manière ? Où sont les enjeux ?

compétences à maîtriser pour mener à bien sa mission", tandis que la mission est "*la traduction des objectifs industriels du site, du service, de l'atelier*" au niveau d'un individu.

Ainsi, pour servir de base à des actions de formation qui seront cette fois-ci totalement individualisées dans les contenus à acquérir, les "groupes-métiers" doivent redéfinir un référentiel d'activités après avoir éclairci pour chaque unité de production les objectifs industriels qui lui sont fixés. A partir de là, pour chaque type d'activité, les conditions d'exercice doivent être précisées ainsi que les indicateurs de mesure qui permettront de valider l'atteinte des résultats. L'action de formation doit être "finalisée", c'est-à-dire évaluée à partir des critères de performance habituellement utilisés pour mesurer l'efficacité de l'activité de travail (délais accordés pour la réalisation de telle tâche, conséquences d'une action sur les différents paramètres de conduite, respect des normes de sécurité...). Un triple avantage est attendu de cette réforme qui devrait aboutir à terme à "*un référentiel général de production*" : d'une part, l'"investissement-formation" sera beaucoup plus facilement quantifiable que dans le système précédant où rien ne prouvait que les acquis en formation étaient réutilisés dans l'activité de travail ; d'autre part les actions de formation seront beaucoup plus adaptées aux besoins de compétences requis par la production puisque c'est le chef de l'unité qui les définira ; et enfin, c'est le moyen de mettre en place "*une reconnaissance interne de la formation à défaut de délivrance de diplômes*".

Cette "*libération des niveaux de qualification sous-utilisés*" doit permettre d'avancer dans le décloisonnement des fonctions, de dépasser le constat selon lequel les opérateurs étaient en position de "*savoir ce qu'il faudrait faire mais ne pas avoir le droit de le faire*" ; ainsi, les opérateurs seront amenés à prendre des décisions qui ne relèvent pas de leur "niveau de qualification" officiel mais qu'ils sont aptes à prendre. L'évaluation de ces nouveaux acquis se fera comme précédemment par l'apport de preuves consignées dans un dossier qui sera examiné cette fois-ci lors d'un entretien entre le salarié et un supérieur hiérarchique, c'est la "co-évaluation" ; à l'issue de l'entretien, le salarié pourra changer de coefficient si les preuves ont été concluantes ou bien "négocier" de nouveaux objectifs de formation. Le nouveau système d'évolution de carrière devait permettre de "*tirer les opérateurs vers le niveau III*" ; autrement dit, au lieu de "conduire" une installation, c'est-à-dire "exécuter", ils devaient apprendre à la "piloter", c'est-à-dire à "exécuter et améliorer".

La formation professionnelle continue semble donc de moins en moins se distinguer de l'exercice de l'activité de travail et la recherche d'une plus grande autonomie des opérateurs semble être un objectif invariable. Quant à la notion de métier, il semble qu'elle soit particulièrement élastique et modulable en fonction des changements en termes d'organisation du travail. Elle ne dépend pas de capacités techniques identifiables et immuables mais de la répartition sociale des différentes fonctions nécessaires à la production entre différents groupes d'individus, que ces individus soient d'ailleurs en

contrat à durée indéterminée dans l'entreprise ou qu'ils fassent partie d'entreprises sous-traitantes comme nous le verrons.

En conclusion, il semble bien que dans ces situations de travail, la participation des salariés est régulièrement requise à travers des dispositifs mais que dans le même temps, les salariés fassent preuve d'une certaine retenue quant à ce qui pourrait être qualifié d'attitude participative et qui semble totalement assimilé à l'idée d'autonomie. Participer, c'est ne pas s'en tenir à ce qui relève du niveau de qualification pour lequel on est rémunéré, c'est en quelque sorte viser le travail de celui qui est au coefficient directement supérieur au sien, c'est faire preuve d'autonomie pour prendre des décisions qui en théorie sont le ressort de quelqu'un d'autre.

Comme nous allons le voir à présent dans le cadre d'activités de travail militaires, la question de la participation des "exécutants" dans la réalisation d'un travail se pose de façon très différente, les situations de travail étant elles-mêmes très différentes.

7. 2. Diplomatie internationale et opération militaire

Depuis "la chute du mur de Berlin" selon la formule consacrée, marquant l'ébranlement, voire la disparition, des pays coalisés dans le pacte de Varsovie, les rapports de force entre nations ne sont plus envisagés de la même façon par les politiques ; le premier *Livre blanc sur la défense*, datant de 1972, devait être réactualisé, ce qui a été fait en 1994 [334].

L'objectif majeur tel qu'il est défini par la politique de défense est d'assurer l'indépendance du pays et la défense des intérêts vitaux de la nation. Pour ceci, la force nucléaire de dissuasion reste d'actualité car elle est toujours crédible et adaptée à l'évolution des menaces. Cependant on ne peut plus considérer que la menace aux frontières suffise à définir un danger, les intérêts et la sécurité peuvent aussi être mis en péril par des conflits en Europe ou hors d'Europe ; "*les questions de minorités et de frontières ont fait leur réapparition en force*". Aussi la défense du pays ne passe plus seulement par le nucléaire mais également par l'emploi de "moyens conventionnels", c'est-à-dire par l'emploi de troupes. Pour assurer "*le maintien de la stabilité internationale*" et "*la prévention des crises*", l'armée doit être organisée de façon à ce que toute décision politique de coalition momentanée vis-à-vis d'un conflit précis puisse "*disposer de capacités autonomes*", rapidement mobilisables et transportées sur "le théâtre d'opérations".

C'est donc aussi au début des années 1990, notamment après ce qui a été appelé "la guerre du Golfe", que des projets de restructurations profondes de l'armée en général et de chaque armée particulière ont commencé à être mis au point, tandis que parallèlement, une partie conséquente des

[334] *Livre blanc de la défense*, Paris : UGE/10-18, 1994, 263 pages.

unités de l'armée de terre était régulièrement engagée en opérations extérieures. En fait nombre de questions tournaient autour de ces unités, de leur taille optimale, de la préparation des personnels les composant, du matériel "organique" etc. ; les approches psychologiques des "individus combattants" avaient été développées depuis longtemps, par contre le "fonctionnement du travail d'équipe en situation à risque" était encore un domaine en grande partie inconnu.

L'année 1994 a été consacrée à préciser la forme et les conditions d'un travail de recherche sur ce thème du travail d'équipes. Partant d'une demande en termes d'étude bibliographique, le principe d'analyse d'une expérience en situation réelle a finalement pu être envisagé et autorisé ; l'aspect connaissance des organisations du travail d'équipe dans d'autres armées a pu être abandonné au profit d'une analyse plus ciblée sur une situation singulière. La recherche a été conduite en collaboration avec le 13e bataillon de chasseurs alpins (BCA) de Chambéry désigné en janvier 1995 pour préparer et effectuer une opération de maintien de la paix en Bosnie, durant l'hiver 95-96, dans la région de Sarajevo. Contrairement à ce qui s'était produit pour la recherche précédente, notre propre contribution à ce deuxième travail a été relativement fondamentale, tout au moins en ce qui concerne "l'enquête de terrain" [335].

7. 2. 1. Une zone "grise", entre guerre et paix

La réussite d'une opération de maintien de la paix (OMP) mise au point et réalisée par une force internationale fédérée sous la bannière de l'organisation des nations unies (ONU) suppose au moins trois conditions : un accord entre les Etats membres sur la définition de l'agresseur et sur la nature de l'ordre international à préserver, une volonté d'assumer les coûts humains et financiers des opérations, et enfin un "fonctionnement harmonieux" de l'instance internationale [336].

Depuis la fin des années 1980, l'ONU est de plus en plus souvent sollicitée ; entre 1947 et 1988, soit en presque quarante ans, elle a mis en œuvre treize actions alors qu'en six ans, entre 1988 et 1994, elle a dû intervenir vingt fois, dont six fois en 1993 ; le nombre de "soldats de la paix" a été multiplié par six ou sept, son budget annuel a bien entendu également augmenté, de 200 millions de dollars en moyenne il est passé à 3,6 milliards. On pourrait donc penser que si ces opérations se multiplient, c'est qu'elles ont prouvé leur efficacité, mais dans les faits les conditions minimales d'une réussite ne sont jamais réunies simultanément :

[335] D. Efros, N. Fouilleul, Y. Schwartz (resp. scientifique), *Des activités marchandes aux activités militaires, analyse de l'activité de travail d'unités de combat en Bosnie*, Rapport de recherche DGA/DRET, Université de Provence, mars 1998, 304 pages. L'annexe 4 retrace les différents moments du travail au contact avec les protagonistes des situations au cours de la recherche.
[336] M-C. Smouts (Ed.), *L'ONU et la guerre, la diplomatie en kaki*, Bruxelles : Editions Complexe, 1994, 159 pages.

> *"Comme par le passé, les interventions de l'ONU dans le domaine de la paix et de la sécurité internationales continuent de se faire dans l'improvisation, avec des troupes ad hoc, sans cadre juridique ni doctrine établis."* (Smouts, 1994, p. 10)

Au niveau du financement des opérations et de leurs incidences sur les moyens généraux, les troupes sont toujours très disparates, constituées en fonction d'alliances et de négociations politiques et conjoncturelles entre différents pays ; le soldat dépend alors de deux employeurs : l'ONU pour ce qui concerne le transport, le logement, la cantine, et son propre Etat pour ce qui concerne l'utilisation de sa force de travail et sa solde à laquelle contribue aussi l'ONU à raison de 30 à 40 dollars par jour et par personne en 1994. Autrement dit, les différences d'effectifs, de soldes, de moyens matériels entre les divers contingents de la coalition sont grandes, ce qui agit directement sur les capacités d'action de chacun d'entre eux et de la force internationale.

Quant à la nature de l'ordre international à préserver, traduit dans les résolutions prises par le conseil de sécurité de l'ONU, il dépend des relations diplomatiques entre les différentes parties prenantes ; l'histoire montre que le plus souvent le désaccord règne sur la définition de la force à appliquer, sur la nature de "l'ingérence" envisageable, l'identification même de l'agresseur et de l'agressé peut ne pas faire l'unanimité, les principes fondateurs de la doctrine du maintien de la paix sont en décalage avec les situations que les soldats rencontrent sur le terrain, l'univers conceptuel ne donne plus les moyens de penser la réalité [337].

La doctrine traditionnelle du "maintien de la paix" a été élaborée à la fin des années 1950 et repose sur trois principes : le consentement des parties, l'impartialité, le non-usage de la force ; les OMP n'ont donc pas été conçues pour être coercitives. De façon générale, il s'agit d'empêcher les parties à un conflit de se battre pendant que les efforts diplomatiques se poursuivent, et ceci en évitant tout recours à la violence. Mais sous l'unique vocable de "maintien de la paix", l'expérience issue des opérations que l'ONU a entreprises depuis sa création montre qu'il n'existe pas de relation univoque relativement à l'usage de la force armée et que les principes de base sont infléchis dans un sens ou dans un autre selon les contextes, c'est d'ailleurs probablement la raison pour laquelle les militaires hésitent entre deux expressions, "*situation de coercition de forces"* ou *"maîtrise de la violence*", pour qualifier les situations dans lesquelles se réalisent ces opérations.

Dans son *Agenda pour la paix* de juin 1992, le secrétaire général de l'ONU, Boutros Boutros-Ghali, propose une typologie plus fine des actions de l'ONU : la diplomatie préventive, le rétablissement de la paix, le maintien de la paix, la consolidation de la paix, l'imposition de la paix. Partant du constat que bien souvent les soldats de la paix n'ont aucun moyen de maintenir des cessez-le-feu conclus mais non respectés, il propose explicitement qu'un principe d'imposition de la paix par

[337] Du latin *doctrina* qui signifie enseignement, science, une doctrine est l'ensemble des principes, des croyances ou des règles affirmées comme vrais par un système religieux, politique ou philosophique (Logos).

la force soit reconnu et puisse être mis en œuvre, selon les cas, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des soldats et éviter que "*des massacres se déroulent sous leurs yeux sans qu'ils aient ni l'autorisation, ni les moyens de s'y opposer*" (p. 26). La rupture par rapport aux principes de consentement des parties et de non-usage de la force est clairement envisagée, elle vise concrètement les situations qu'ont déjà rencontrées les troupes d'interposition lorsque la "*base consensuelle*" qui a présidé à la mise sur pied de leur mission n'existe plus [338].

Concrètement cela signifie que des "soldats de la paix" peuvent débarquer au beau milieu de situations de guerre, à la suite d'un consentement purement formel en vue d'aboutir à un accord, voire sans le consentement des deux adversaires. L'expression "zone grise" reflète bien ces ambiguïtés et la guerre en ex-Yougoslavie a révélé l'ampleur des conséquences de cette indétermination sur la situation des troupes ONU, marquant un tournant majeur dans l'organisation des coalitions internationales : l'entrée en scène de l'organisation de l'atlantique nord (OTAN) dans les "crises régionales".

Le mandat de la FORPRONU a eu dès le départ un but essentiellement "humanitaire", c'est-à-dire de protection et d'aide à des populations civiles [339]. Son intervention en Bosnie a débuté en juin 1992 avec l'envoi de 1000 hommes pour protéger l'aéroport et permettre "l'acheminement de l'aide humanitaire", alors qu'il n'y avait pas eu de signature de cessez-le-feu.

Peu à peu, le nombre de "casques bleus" sur place a augmenté, des "zones de sécurité" ont été créées, l'ONU devenant responsable des populations habitant dans ces zones. Les cessez-le-feu se sont succédés, très partiellement respectés, tandis que les négociations diplomatiques n'arrivaient pas à aboutir. Finalement l'ONU acceptera l'appui aérien de l'OTAN en mai 1993, utilisant sa puissance de frappe potentielle comme menace durant l'été pour dissuader les actions militaires serbes visant à encercler la ville de Sarajevo en coupant l'accès du Sud qui traverse le mont Igman ; cette menace a aussi été utilisée pour exiger le retrait des armes lourdes autour de la ville, au-delà d'un rayon de vingt kilomètres, afin d'interdire tout bombardement par le sol [340].

Durant l'année 1994, le conflit a éclaté de façon plus ouverte entre la force internationale et les forces serbes : en février les menaces de l'OTAN se sont concrétisées, quatre avions serbes qui bombardaient des cibles bosniaques ont été abattus, durant l'été les combats se sont poursuivis autour de Sarajevo, en novembre de nouvelles frappes aériennes ont lieu dans le Nord, provoquant la multiplication des attaques directes contre les troupes de l'ONU au sol, jusqu'à "la crise des otages" du

[338] O. Paye, "Les nouveaux outils de la paix", *GRIP-Informations*, Bruxelles : Institut de recherche et d'information sur la paix et la sécurité, n° 24, Octobre 1995, pp. 104-114.
[339] La guerre a commencé en 1991 mais ce n'est qu'en avril 1992 que la Bosnie a été entraînée dans le conflit ; la FORPRONU est une force internationale dont la création avait été décidée en mars 1992 pour défendre les "zones protégées", nouvellement créées en Croatie, et assurer la protection des convois humanitaires.
[340] Toutes ces mesures visaient à éviter le massacre de populations bosniaques par les serbes, nous devrions dire, de bosniaques musulmans par des bosniaques serbes, ou dans le sud par des bosniaques croates ; avant cette guerre civile, ils faisaient tous partie de la Bosnie Herzégovine, mais il est vrai que l'histoire de cette région du monde a été particulièrement mouvementée, sous l'influence de l'un ou l'autre de ses voisins.

printemps 1995 durant laquelle des zones de sécurité ont été bombardées et deux cent "casques bleus" pris en otage. C'était là la première mission de l'OTAN hors de ses zones d'intervention habituelles et les premiers bombardements en Europe depuis la seconde guerre mondiale. Durant l'été 1995, alors que les combats continuaient, notamment au sud de Sarajevo, une "force de réaction rapide" a été créée à l'initiative des anglais et des français pour défendre les soldats de la paix tandis que les raids aériens de l'OTAN avaient repris. Les négociations du mois d'octobre à Dayton ont abouti à la signature d'un accord à Paris en décembre 1995, accord devant être mis en application par des troupes sous commandement OTAN. Le nom de la force coalisée a donc changé, de FORPRONU elle est devenue IFOR, la deuxième appellation marquant plus l'idée d'imposer les clauses de l'accord, de rendre effectifs les engagements pris. En 1997, l'application des accords étant jugée satisfaisante, la force sera réorganisée, la nouvelle appellation de SFOR marquera le changement de mission : appuyer la restauration d'instances civiles de gestion du pays.

Au 13e BCA de Chambéry, le recrutement des appelés volontaires pour s'engager en Bosnie s'est fait entre le printemps et l'été 1995 ; l'arrivée sur place au mois de novembre correspond encore à une situation incertaine puisque les accords n'ont pas encore été signés. Finalement, au bout de moins d'un mois de présence sur le mont Igman au sud de Sarajevo, le haut commandement de la force internationale changera, de même que les missions du bataillon alors que la logistique restera en grande partie sous la responsabilité de l'ONU, ce qui ne facilitera pas d'ailleurs l'activité administrative de gestion des moyens du bataillon.

Pour conclure, l'intervention de l'ONU en ex-Yougoslavie a été la plus coûteuse de son histoire, la première à se dérouler en Europe ; de plus, elle "*a porté un préjudice considérable à la crédibilité de l'organisation, sur le plan des principes comme sur celui de l'efficacité*" [341].

En 1994, Pierre Hassner identifiait des problèmes fondamentaux : ambiguïtés sur la nature du conflit, du terrain et sur la définition de la mission par l'ONU ; conflits d'autorité au plan de la décision et du commandement entre le Conseil de sécurité de l'ONU et son secrétaire général, entre l'ONU et l'OTAN, entre personnels civils et personnels militaires sur le terrain ; décalage entre les tâches assumées et les moyens financiers, militaires et humains assignés.

Il semble bien que le préjudice porté à la légitimité de l'ONU ait été encore plus grand qu'on ne pouvait l'imaginer. Cependant, le souhait du secrétaire général Boutros Boutros-Ghali de voir se constituer une force permanente au service de l'ONU pouvait-il être entendu au début des années 1990 ? Les Etats étaient-ils décidés à organiser et déléguer une partie de leurs ressources militaires à une force internationale de paix au détriment de leurs propres armées ? L'ONU porte les contradictions

[341] P. Hassner, "Ex-Yougoslavie : le "maintien de la paix" sans paix", dans M-C. Smouts (Ed.), *L'ONU et la guerre, la diplomatie en kaki*, Bruxelles : Editions Complexe, 1994, pp. 103-122.

issues de son histoire et des relations plus ou moins coopératives ou conflictuelles entre Etats et il semble bien en ce début de XXI[e] siècle, que le recours croissant à l'OTAN soit un élément de réponse à la question posée ci-dessus. Si on ajoute à ceci les récentes opérations militaires américaines, il semble bien qu'en tendance, ce qui est appelé "multilatéralisme" soit en régression, en supposant bien sûr que l'ONU lui donnait une certaine consistance.

7. 2. 2. Bataillon modulaire et mission évolutive

On se rappelle que Hyacinthe Dubreuil était partisan d'une répartition du travail entre différentes équipes et non entre différents individus, l'organisation militaire lui semblait à ce sujet assez significative :

> *"Il est intéressant d'observer l'évolution de l'organisation militaire, qu'on n'a pu pousser à sa plus haute efficacité qu'en y introduisant progressivement des formes d'autonomie relative (...) on voit que depuis les temps antiques, l'armée n'a cessé d'évoluer de la forme éminemment centralisée, massive et compacte de la phalange grecque, et par le morcellement déjà plus mobile de la légion romaine, vers l'extrême souplesse des formations militaires d'aujourd'hui, et surtout, de ce qu'on appelle en style militaire les "unités tactiques". Toute cette évolution montre qu'on a constitué ces nouvelles unités en vue de leur donner une plus grande mobilité, c'est-à-dire de leur permettre de s'adapter plus rapidement aux nécessités changeantes du combat. (...) On connaît d'ailleurs aussi le rôle nouveau de la section (...) avec une tâche entièrement analogue à un travail d'équipe."* [342]

Il est intéressant de noter ici combien cette recherche d'unités autonomes et mobiles, que préconisait d'ailleurs aussi Jacques de Guibert à l'échelle d'une division, est relancée par les orientations décrites ci-dessus. Les interventions en opération extérieure au sein d'une coalition internationale nécessitent souplesse et flexibilité dans l'emploi de troupes toujours prêtes à partir, nécessité résumée dans le principe de la modularité.

Ce principe consiste à prélever dans diverses unités une faible part de leur effectif opérationnel, faible part signifiant "*la plus petite unité d'emploi possible dans l'arme donnée*", soit pour des troupes de combat, la compagnie, afin de constituer une nouvelle force qui sera engagée en opération extérieure. Cela permet de pallier la pénurie générale de spécialistes et la baisse des effectifs dans les unités d'origine par une certaine mutualisation des ressources. L'ensemble reconstitué est ainsi fait de "modules organiques", c'est-à-dire d'hommes avec leur encadrement et leurs matériels. La question de la cohésion de la force ainsi constituée se pose d'autant plus que l'orientation générale de "professionnalisation" des armées, avec la fin de l'appel aux citoyens, transformera la nature des recrutements et diversifiera les modalités d'engagement ; les professionnels pressentent des

[342] H. Dubreuil et L'-Colonel Rimailho, 1936, Op. cit., p. 134.

contradictions potentielles, comme par exemple l'acquisition d'une spécialité et la "multi-qualification" nécessaire à l'occupation de divers emplois [343].

7. 2. 2. 1. Une capacité opérationnelle inexpérimentée

Le bataillon dont il va être question ici était un bataillon modulaire, non seulement parce que dans les années 1990, le principe de recomposition d'une force par agrégation de "modules organiques" était systématiquement expérimenté dans les opérations sous égide de l'ONU, mais aussi modulaire par la force des choses, les événements du printemps 1995 et la prise de soldats de la paix comme otages n'ayant pas facilité le recrutement de volontaires parmi les appelés incorporés au 13e BCA de Chambéry. La phase de "montée en puissance" de l'opération devait permettre aux uns et aux autres d'apprendre à travailler ensemble.

Concrètement, le 13e BCA avait été désigné comme "corps ossature", ce qui signifiait qu'il avait la responsabilité de la mise au point et de la conduite de l'opération, qu'il devait fédérer des personnels d'origine différente pour constituer les troupes qui allaient relever le Batinf 5 (bataillon d'infanterie n° 5) en place. En fait, trois bataillons d'infanterie française était disposés dans le secteur de Sarajevo, les bataillons n° 2 et n° 4 étaient stationnés à l'intérieur de la ville tandis que le n° 5 devait "sécuriser" le mont Igman et la route du sud. Les mandats délivrés par l'ONU étaient reconduits tous les six au début du conflit, puis tous les quatre mois par la suite, c'est pourquoi en novembre 1995, le 13e BCA devait réaliser le 5e mandat délivré par l'ONU au Batinf n° 5 alors que le mandat du Batinf 2 pour la protection de l'aéroport avait déjà été reconduit beaucoup plus de fois, ce dernier ayant été voté au tout début du conflit comme nous le rappelions.

Le bataillon a été composé, outre l'état-major et son PC, d'une compagnie de commandement et de logistique (UCL), d'un escadron équipé de chars Sagaie, d'une compagnie du génie et enfin de deux compagnies de chasseurs, l'une auvergnate et l'autre savoyarde. C'est surtout dans cette dernière que la difficulté à trouver des volontaires s'est le plus fait ressentir : le 13e BCA n'ayant pu réunir une compagnie de combat au complet, il a fallu faire appel au 7e BCA de Bourg Saint Maurice pour la compléter par une section, avec pour inconvénient le fait que le capitaine désigné comme chef de cette 1e compagnie ne connaîtrait pas tous les hommes des quatre sections composant son unité, et de même

[343] Le terme de qualification couramment utilisé dans l'institution militaire a un sens précis : "garantie d'une norme opératoire" pour un type d'activité (exemple : pilote de VAB ou directeur de mise en œuvre de tirs)

pour les lieutenants vis-à-vis des hommes composant leur section [344]. De plus, il a fallu attendre l'intégration du contingent d'appelés du mois de juillet pour compléter les effectifs, ce qui ne laissait que quatre mois pour leur donner un minimum d'instruction avant le départ. Finalement sur l'ensemble des effectifs du Batinf 5, soit environ 950 personnes, les personnels sont venus de 29 formations différentes.

Les chasseurs de la première compagnie de combat (soldats de base dans les troupes de montagne), soit environ les deux tiers de l'effectif, sont des appelés volontaires qui ont entre dix huit et vingt et ans, dont la plupart ne sont pas montagnards bien qu'ils aient été incorporés dans un bataillon de chasseurs alpins. Nous ne connaissons pas les modalités de l'appel à volontariat et de la sélection des candidats ; les raisons de ce volontariat, invoquées après-coup sont variables, de celui qui espère ainsi faire passer le temps plus vite à celui qui pense que ce sera un tremplin pour une future carrière militaire, de celui qui veut "*faire de l'humanitaire*" à celui qui compte seulement passer son permis de conduire et toucher une plus grosse solde. Ils semblent assez unanimes sur ce qui est devenu une certitude avec l'expérience : "*On n'avait pas trop calculé ce qu'on faisait en s'engageant parce qu'on ne savait pas trop ce qu'on allait trouver*". Quant aux membres de l'encadrement, tous engagés professionnels, certains peuvent avoir tout juste vingt deux ans et sortir de l'école des sous-officiers ; ils sont nombreux à n'avoir jamais été mobilisés dans une opération extérieure, y compris parmi les plus anciens et à commencer par le chef de corps, c'est-à-dire le colonel responsable du Batinf 5. Notons qu'un engagé est désigné d'office pour partir et que tout refus peut conduire à une exclusion de l'institution alors qu'un appelé peut jusqu'au dernier moment revenir sur sa décision et rompre le contrat d'engagement pour une opération extérieure.

De façon générale, chacun doit y trouver un intérêt, qu'il soit pécuniaire (la solde d'appelé passe de 500 francs en moyenne par mois à 7 000 francs "avec la prime ONU" ; un engagé double ses "annuités" lorsqu'il est en opération extérieure, de plus sa solde est augmentée par l'octroi de primes dont le montant est proportionnel au nombre de personnes à charge dans sa famille) ou qu'il soit professionnel (cela peut être l'occasion pour un appelé de faire une première expérience avant de s'engager, d'acquérir de nouvelles "qualifications" qui pourront servir dans et hors armée, ou pour un engagé de progresser dans sa carrière, de changer de grade).

Les trois sections de combat de la 1e compagnie peuvent être distinguées par l'expérience individuelle en matière d'opération extérieure, puisque l'expérience d'une activité collective en

[344] Une compagnie de combat est composée de trois sections de combat et d'une section de commandement et logistique, cette même organisation ternaire se retrouve au niveau d'une section avec trois groupes de combat et un groupe de commandement ; les récentes réformes prévoient de réintroduire la structure quaternaire, c'est-à-dire, quatre sections de combat au lieu de trois.

opération réelle est inexistante. Dans l'une des sections, le commandement a été attribué à un adjudant-chef alors que les deux autres sont commandées par des lieutenants. Cet adjudant-chef dispose de l'encadrement le plus expérimenté : les sergents, chefs de groupe, sur lesquels il s'appuie ont une ancienneté moyenne dans l'armée supérieure à celle des chefs de groupe des deux autres sections et de plus, certains d'entre eux ont déjà connu des opérations extérieures, même si elles ne s'étaient pas faites sous l'égide de l'ONU ; les appelés quant à eux ont été incorporés début 1995, leur volontariat pour une action extérieure a du être redoublé par la signature d'un contrat de prolongement du service au delà de sa durée légale afin qu'ils puissent participer à la mission en Bosnie jusqu'à son terme. C'est cette section qui sera positionnée dans la zone la plus "délicate" du dispositif, la plus proche de Sarajevo, entre serbes et bosniaques. Dans les deux autres sections, les chefs de groupe étaient plus jeunes et inexpérimentés, de même que les chefs de section d'ailleurs ; une des deux se retrouvera positionnée au PC de la compagnie à proximité du capitaine, tandis que la seconde sera le plus au Sud du dispositif, plus en altitude, dans un endroit quasi-désertique.

Un bilan sur cette modularité, qui s'insinue au-delà du niveau des compagnies pour atteindre le niveau des sections, plus imposée par les circonstances que véritablement organisée par manque de moyens, a été fait par l'un des lieutenants ; sa section a été "assemblée" avec des sergents venant de différentes compagnies du 7e BCA, tandis qu'un certain nombre d'appelés n'ont été recrutés pour l'opération qu'au mois de juillet. Il interroge sa propre expérience pour examiner les difficultés puis les conditions nécessaires "*pour inscrire une opération extérieure dans un service à dix mois*" [345].

La préparation ne peut durer au mieux que cinq mois, aussi le rythme de l'instruction doit être plus rapide que celui des "schémas habituels d'instruction" pour pouvoir intégrer l'apprentissage des savoir-faire collectifs, qui sont normalement abordés au cours des sixième et septième mois de service mais cela ne va pas sans problèmes. Plus le rythme d'apprentissage est soutenu plus les disparités de niveaux entre individus risquent de se creuser, à ceci s'ajoute le fait que le contrôle systématique et individualisé des acquisitions prendrait trop de temps, "*il s'ensuit une incertitude sur le niveau réel des individus dont les insuffisances se révèleront hors de métropole*". La préparation des "spécialistes" (tireurs d'élite et pilotes de véhicules de l'avant blindé), qui sont également des appelés, est trop brève pour leur permettre d'apprendre à évoluer sur différents terrains, ce qui aura pour effet de détourner les sergents (les "cadres") de leurs attributions pour prendre en charge les spécialistes. Quant aux savoir-faire collectifs, ils n'ont pu être suffisamment approfondis avant le départ et cette insuffisance constitue une "*incertitude supplémentaire quant à la réaction du groupe*". Enfin, les savoir-faire spécifiques liés au contexte d'engagement, au cadre d'emploi, aux exigences particulières du terrain sont loin d'être devenus des automatismes.

[345] Lieutenant Bammez, *Le service militaire à dix mois permet-il d'envisager la constitution d'une section de marche en vue d'un départ en opérations extérieures ?*, Mémoire pour le diplôme de qualification militaire, décembre 1995, 27 pages.

A ceci s'ajoute l'hétérogénéité du recrutement et des motivations, problème délicat en ce que "*l'attrait de l'argent ou le goût de l'aventure sont légitimes, mais ces uniques motivations sans l'adhésion à la cause militaire peuvent être gênantes*". Percevoir l'état d'esprit des hommes lors de la sélection est essentiel : "*la bonne volonté, l'adaptabilité et le sérieux constituent les qualités principales à rechercher*". Ce qui ne compensera cependant pas l'inexpérience qui peut remettre en cause la crédibilité de toute l'unité face à d'éventuels belligérants ; de même que le manque de cohésion et "*d'esprit d'équipe*" avant le départ, pourra être un handicap face aux difficultés.

Autrement dit, dans les conditions de la montée en puissance du Batinf 5, il était impossible d'évaluer "*la capacité opérationnelle de la section*", difficile de déterminer les faiblesses et les axes d'efforts en matière de préparation au départ, difficile d'anticiper les réactions de la section face à la crise elle-même évolutive. Le lieutenant en concluait que l'intervention d'un tel détachement devait se limiter à des missions à faible risque.

7. 2. 2. 2. Un "mandat de nomades"

Nous avons vu que les contingents de la FORPRONU dans le secteur de Sarajevo avait pour mission générale d'assurer le fonctionnement de l'aéroport, d'apporter une assistance à l'acheminement de "l'aide humanitaire", de faire cesser toute hostilité militaire et notamment de faire respecter les accords de cessez-le-feu, d'aider à la reconstruction de la ville. Mais en réalité, l'articulation entre l'aspect politique et diplomatique et l'aspect militaire d'une opération internationale de maintien de la paix ne coïncident pas de façon naturelle.

Lorsque des troupes militaires interviennent au nom de l'ONU, l'organisation délivre un mandat donnant un cadre à l'action, bornant un espace, et surtout définissant des principes en matière d'usage de la force armée, mais elle ne définit pas concrètement les missions à réaliser. Ce mandat est issu des multiples résolutions du conseil de sécurité de l'organisation, rédigé "*en langage diplomatique*", "*fruit de compromis politiques parfois ambigus*" ; sa traduction en termes militaires est "*la première et plus importante difficulté du commandement*" [346]. Le point de vue du haut-commandement sur "l'usage de forces armées" dans ces contextes est limpide : clarté du mandat, qualité de l'entraînement au combat du personnel, processus décisionnel de commandement intégrant simultanément positions politiques et militaires, souplesse d'action des unités militaires et capacité d'adaptation du soutien logistique, telles sont les conditions nécessaires pour que la volonté commune puisse s'accomplir de façon efficace.

[346] B. de La Presle, "La FORPRONU et le rôle de sa composante militaire. Principes pour l'usage des forces armées dans les opérations de l'ONU", dans J. Cot (dir.) *Opérations des Nations Unies, Leçons de terrain*, Paris : Fondation pour les Etudes de la Défense, La Documentation française, 1995, pp. 291-301.

Cette imbrication du politique et du militaire peut avoir des effets variables, parfois véritablement dramatiques, en termes de glissements de responsabilités, de conflits de compétence entre pouvoir civil et autorité militaire. L'implantation sur Igman par exemple se justifiait militairement pour contrôler le retrait des armes lourdes trop proches de Sarajevo et pour "*maintenir un cordon ombilical*" avec la Croatie et la mer, mais elle n'avait "diplomatiquement" pas encore été décidée ; le chef de l'Etat français et le ministre de la défense l'ont autorisée avant qu'elle ne soit votée par le Conseil de sécurité de l'ONU et dans ce cas précis, on peut dire que la définition des tâches et des missions a précédé la redéfinition officielle de la stratégie. Inversement, des contingents se voient actuellement reprocher leur absence d'intervention militaire pour sauver de la mort des populations se trouvant dans des zones explicitement mais très théoriquement protégées par l'ONU, tel que le village de Srebrenica. De façon plus générale, on retrouve là le débat actuel des juristes sur la distinction entre d'une part, "ingérence humanitaire", obligation de réaction au nom de la défense des droits de la personne et d'autre part, riposte à une agression interétatique [347].

Après la signature des accords de paix en décembre 1995, le remplacement de l'autorité de l'ONU par celle de l'OTAN, la réorganisation de la force internationale devenue IFOR au lieu de FORPRONU, la formulation des missions semble plus précise, plus "militaire" : surveiller et aider à l'application de l'accord, contrôler le marquage de la ligne de cessez-le-feu et de la zone de séparation, surveiller la dépollution et la destruction des obstacles, observer et assurer la sécurité générale des mouvements de la population civile et des réfugiés, soutenir les déplacements des organisations humanitaires, établir les liaisons nécessaires avec les autorités civiles et militaires locales et les ONG. Autrement dit, il faut passer d'une présence passive à une présence active, de l'interposition plus ou moins statique au contrôle d'une zone censée être démilitarisée, en fonction de limites tracées à distance des réalités topographiques et humaines des lieux. On peut se demander si c'est la formulation des missions ou si c'est "l'esprit de la mission" qui est plus militaire, la remarque du chef des opérations du Batinf 5 en décembre est édifiante :

> *"Ce qui change, c'est la façon de se comporter. Il n'y a pas d'état d'âme, on a des missions militaires que je connais, qui correspondent à des définitions que j'ai dans mes règlements. Alors qu'avant, l'un des principaux soucis du chef, c'était de traduire en termes militaires l'évanescence que l'on recevait des niveaux supérieurs".*

L'ordre d'opération écrit par le chef de corps commandant le bataillon est sans ambiguïté :

> *"Avec l'arrivée de l'IFOR, c'est une autre culture qui s'installe en Bosnie. L'OTAN est une alliance militaire qui s'engage pour la première fois dans une opération. L'enjeu est important pour la crédibilité de l'alliance, l'échec ne sera pas toléré (...) tous les atouts sont réunis pour réussir, en particulier les règles d'engagement qui démontrent*

[347] O. Corten et P. Klein, *Droit d'ingérence ou obligation de réaction ?*, Editions Bruylant/Editions de l'Université de Bruxelles, Coll. Droit international, 1992, 283 pages.

une volonté ferme de se faire respecter et de faire respecter les accords, dans les temps voulus."

L'idée de "maintien de la paix" a cédé explicitement le pas à celle d'"imposition de la paix". Le caractère progressivement plus "offensif" du travail demandé aux compagnies est visible à travers les trois ordres d'opération écrits pendant le temps du mandat : dans le premier, à l'arrivée en tant que soldats de la paix, l'intention semble plutôt défensive : "*je veux conserver ma liberté d'action en réduisant ma vulnérabilité*" ; dans le second, elle est plus volontariste en prévision de l'application des accords : "*je veux cloisonner ces secteurs pour obtenir un retrait contrôlé*" ; dans le troisième, elle sera franchement déterministe : "*je veux imposer la démilitarisation*". Paradoxalement, ce travail plus offensif doit être réalisé dans un contexte d'installation de la paix.

Ce changement de missions a entraîné une transformation radicale de l'implantation du Batinf 5 sur le terrain, dans la zone sous sa responsabilité, d'où le sentiment de "nomadisme" exprimé par les chasseurs et leurs cadres en fin d'opération. On peut distinguer trois moments, trois états différents du dispositif tactique, qui ont conditionné l'activité de travail : la dispersion des unités dans le dispositif initial, le resserrement partiel entre fin décembre et janvier, le regroupement final à partir de la mi-février.

A l'arrivée en novembre 1995, le dispositif du Batinf 5 tel qu'il est relevé répond aux objectifs des missions "traditionnelles" d'une troupe ONU : être présent et observer ; en termes tactiques cela revient à se fixer sur des points, en l'occurrence des postes, des positions de stationnement, et non à occuper une zone. Les effectifs prévus reflètent ces choix, au lieu des 2000 hommes que les normes prescrivent au regard de l'importance de la zone à contrôler, ils ne sont qu'environ 900 [348]. Les unités du bataillon sont réparties sur quinze emprises dans l'ensemble de la zone, essentiellement le long d'axes routiers (routes goudronnées ou simples pistes). Ce dispositif a de plus la particularité d'être en divers points imbriqué dans les dispositifs des belligérants alors que les populations civiles ont quasiment déserté la région ; certains postes sont isolés. Par route sèche, ce qui sera rarement le cas, il faut un minimum de 50 minutes pour monter de Sarajevo au PC du bataillon sur Igman, et environ 40 mn de ce PC jusqu'au poste le plus au sud du dispositif. Il y a déjà eu un précédent mandat hivernal en 94/95 sur Igman, mais le Batinf 5 n'était pas aussi dispersé puisque certains postes n'avaient pas encore été implantés. Enfin, autre particularité du dispositif initial, les deux compagnies de combat sont positionnées de part et d'autre de l'ancienne ligne de confrontation, la première en zone bosniaque, la

[348] De plus, les normes ONU en termes d'effectifs par unité ne correspondent pas à celles de l'armée française : une "compagnie ONU" comprendra 120 hommes environ au lieu des 170 d'une compagnie française ; chacune des quatre sections constitutives de la compagnie comprendra une trentaine d'hommes au lieu des 45 habituels.

seconde en zone serbe, ce qui s'avérera d'une importance stratégique capitale pour la mise en application méthodique des accords.

Anticipant sur les futures missions du bataillon, le chef de corps mettra l'accent, dans le discours et dans les mesures de réorganisation d'ensemble, sur la mobilité, la disponibilité des uns et des autres. Le PC et la compagnie de commandement et logistique (UCL) doivent quitter la ville pour se rapprocher des troupes ; les postes où sont stationnés les chasseurs ne doivent plus être des camps retranchés, des "*petits Forts Alamo*" mais de simples "*lieux de reconditionnement*" des hommes entre deux patrouilles. Ces dernières doivent servir à faire de la reconnaissance et du contrôle de zone, autrement dit à faire du renseignement, prendre des contacts avec les troupes "amies" du secteur voisin (légionnaires), repérer et localiser les forces en présence.

A partir du 19 décembre, date de la prise du commandement par l'OTAN, commence le compte à rebours d'un phasage minutieux de l'application de l'accord pour les quatre mois à venir. Le Batinf 5 ne restera pas assez longtemps sur place pour y participer totalement, à moins que son mandat soit prolongé au delà des quatre mois prévus ; la dissolution du Batinf 5 et le retour en France avant le terme du mandat initial ne seront connus qu'au début du mois de février.

De façon schématique, pour faire respecter l'accord, il faudra négocier des calendriers de retrait avec les chefs locaux, vérifier ce retrait, puis détruire les moyens de combat laissés sur place, c'est-à-dire dépolluer le plus possible et détruire les postes de combat parcourant l'ancienne ligne de front [349]. Concrètement il faudra créer une "zone de séparation" et obliger les "belligérants", y compris ceux qui se montreront récalcitrants, à l'évacuer ; les limites de cette zone ont été précisées dans l'accord, c'est une bande de terre de deux kilomètres de large qui doit courir le long de l'ancienne ligne de confrontation et ceci des deux côtés, soit quatre kilomètres de large sur plus de 70 kilomètres de long. Chaque compagnie se voit donc attribuer un "bout" de ligne de front pour y accomplir des missions dont le libellé en termes militaires est sans équivoque : reconnaître, s'emparer de points-clés, ouvrir des itinéraires, démanteler des positions etc. Dans le même temps, l'utilité du mont Igman comme poste d'observation et axe vital de ravitaillement pour Sarajevo, redevenue ville ouverte, n'a plus de raison d'être, le secteur d'action du Batinf 5 se déplace en janvier 1996 au-delà du mont Igman, vers le sud est, notamment pour ouvrir le couloir de Sarajevo à Gorazde.

La 1^{e} compagnie de combat, moins expérimentée que la seconde ou que l'escadron, restera dans le secteur du mont Igman, côté bosniaque, cependant à l'intérieur de ce périmètre elle procèdera à deux mouvements de regroupement des sections ou groupes. Entre fin décembre et la première semaine de janvier, le nombre de positions est ramené de six à quatre pour favoriser mobilité et disponibilité nécessaires à l'opération "Attila". Durant ces quatre ans de guerre, Serbes et Bosniaques

[349] "Dépolluer" signifie retirer les mines anti-personnels de certains lieux de passage, c'est le rôle du génie.

avaient réactualisé "la guerre des tranchées". Ils avaient construit sur l'ancienne ligne de front plus de mille petits fortins, la plupart en gros rondins de bois, à demi enterrés, très "rustiques", disséminés tous les cinq à dix mètres le long de tranchées courant à travers les forêts ou le long des routes. Sur la route du mont Igman notamment, ces postes de combat, parfois transformés en check-points, s'étageaient de par et d'autre de la route, tantôt serbes, tantôt bosniaques. Avec l'aide du génie, l'opération Attila a donc consisté à les détruire soit à l'explosif, soit avec le feu, alors que selon les termes des accords de paix, les belligérants auraient dû procéder eux-mêmes à ces destructions.

Début février, contrôle de zone et destructions d'anciens postes se poursuivent tandis que le départ commence à être anticipé ; toute la première compagnie est regroupée sur les deux sites où se trouvent déjà le PC de la compagnie et le PC du bataillon. L'activité opérationnelle du Batinf 5 doit cesser le 28 févier et le rapatriement commencera au début du mois de mars.

Tout au long du mandat, les missions attribuées au bataillon ont donc contribué à redéfinir régulièrement son espace d'action. Certaines expressions relevées dans la feuille d'informations hebdomadaire interne au bataillon "Trait d'union", y font aussi allusion : "*la totalité de la 1ère compagnie est engagée sur ses postes temporairement définitifs*" ou bien encore "*Les locataires de DV, BZ et, pour une partie, ceux de MP arrivent en fin de bail et sont relogés par les municipalités de TR et KL qui, soucieuses des SDF étrangers sur le territoire bosniaque, leur ont réservé des centres d'accueil ...*"

En résumé, les missions à remplir dans le cadre d'une opération extérieure visant à "stabiliser une région" sont essentiellement évolutives, fonction des avancées ou reculs diplomatiques ; la position de tierce partie qu'occupe une force internationale mettra les soldats dans des situations particulièrement instables, en position potentielle d'otage ou de complice. La guerre est par définition expérimentation comme l'a montré Clausewitz, mais que penser de ces opérations qui ne sont pas vraiment des opérations de guerre ?

> *"Un fait est certain, même sous le béret bleu des Nations Unies, les guerres sur le terrain restent une formidable école d'apprentissage où tous les participants testent leurs hommes, leur matériel, leurs tactiques et leurs techniques."* [350]

Nous ne dirions pas "même sous le béret bleu" mais plutôt "raison de plus" ; les situations auxquelles sont confrontés les soldats sont d'autant plus expérimentales qu'il n'y a pas d'ennemi à proprement parler. Au niveau des hommes et des tactiques, l'expérience des opérations en Bosnie tendrait pourtant à prouver que les hommes doivent être avant tout préparés pour le combat.

Quels sont donc les outils dont disposent les chefs militaires de l'armée de terre, quelque soit leur niveau hiérarchique, pour préparer des troupes à ces situations ?

[350] T. Charlier, "Bosnie : l'Afghanistan européen", *Défense 2001*, n° 19, p. 17.

7. 2. 3. Le formatage de l'outil humain

L'infanterie, contrairement à l'artillerie, l'aviation ou tout autre arme ou spécialité, possède une particularité constitutive, c'est une "armée d'effectifs", elle a été "*méprisée comme piétaille*" au Moyen-Age, désignée comme "chair à canons" au début du XX^{e} siècle, et le qualificatif "corvéable à merci" n'a pas totalement perdu de sa pertinence, la "*contrainte de s'employer à fond*" dont parlait Naville est toujours d'actualité, au moins pour les appelés du Batinf 5 comme nous le verrons.

Dans l'infanterie, les hommes sont par définition l'outil de travail du chef. Cet outil peut être "affûté", selon l'expression du commandant du Batinf 5, par l'instruction et l'entraînement. On retrouve ici la problématique de Guibert : pour que cet outil soit fiable en opération, que le chef puisse prévoir les manœuvres et les temps de déplacement, il faut que toutes les jambes d'un bataillon soient au même pas ; seuls la discipline et l'entraînement peuvent garantir une "bonne exécution des ordres". Les divers textes réglementaires et les manuels d'instruction ont été des outils très utilisés par les chefs de section et par le commandant de l'unité (chef de compagnie) lors de la préparation au départ, même si l'on sait à présent que ce temps de préparation a été trop court.

7. 2. 3. 1. Des actes standardisés

Dans les textes réglementaires, le combat d'infanterie et le type d'instruction qu'il nécessite sont définis comme suit :

> *"Les situations rencontrées en combat seront, le plus souvent, caractérisées par leur brutalité et leur soudaineté. Pour y faire face, il est essentiel d'entraîner les combattants, les binômes, les groupes, les sections à l'application instinctive et parfaitement exécutée d'actes réflexes et d'actes élémentaires amenant une réaction instantanée."* [351]

Un autre objectif est assigné à ces entraînements : "*obtenir une bonne aptitude à la manœuvre, c'est-à-dire l'art d'utiliser parfaitement le terrain et de combiner à bon escient les appuis réciproques des groupes de la section*". Il s'agit donc de mettre en œuvre, avec art et à bon escient, des automatismes et des réflexes pour réaliser des manœuvres exemplaires. Que sont ces actes élémentaires et réflexes, sont-ils individuels ou collectifs ?

[351] E. M. A. T., INF 202, 1986.

Les trois actes élémentaires du combattant, "se poster", "se déplacer" et "utiliser son arme" supposent la maîtrise préalable d'actes réflexes. Ainsi par exemple, pour se poster, il faut savoir se camoufler et se protéger, tirer, observer, apprécier une distance, désigner un objectif, rendre compte et communiquer. Dans ce cas précis, on voit qu'un acte élémentaire peut supposer la mise en œuvre de huit actes réflexes différents. Ces actes réflexes sont eux-mêmes "*des actions d'exécution simple*" qui seront déclenchés, soit à l'initiative, soit à l'imitation, soit enfin au commandement (voix, gestes, signal sonore). La standardisation du geste et la normalisation d'un acte selon un schéma rigoureux est donc la règle : "*Les actes élémentaires s'exécutent suivant une séquence précise de composantes dont l'exécution ne souffre aucun délai, ni à peu près ou erreur*".

Et pourtant si l'on examine de près un de ces actes réflexes, on voit qu'il nécessite un certain apprentissage. L'instruction relative à l'acte réflexe "s'orienter" par exemple, qui participe de l'acte élémentaire "se déplacer", doit permettre au fantassin d'apprendre à utiliser différents moyens d'orientation (les points cardinaux, la boussole et le soleil), à matérialiser sur le terrain une direction par la détermination de points de repères fixes et caractéristiques. Pour se déplacer, il devra "raisonner un déplacement", c'est-à-dire répondre aux questions : où ? quand ? comment ? L'acte réflexe "s'orienter" dépend donc de l'examen et de l'évaluation d'une situation à un moment précis ; autrement dit, raisonnement et réflexe vont de paire.

Ces actes élémentaires et individuels du combattant sont aussi réalisés de façon collective. L'action collective ou "mission" du groupe ou de la section sera pensée comme une "*combinaison d'actes élémentaires*" et donc combinaison d'actes réflexes. Ainsi, "*garder la liaison au sein d'un binôme*" est classé comme acte réflexe qui consiste à "*apprendre à progresser à deux sur un même axe*", ce qui suppose une attention de chaque instant aux mouvements de l'autre.

Les actes élémentaires collectifs ont également fait l'objet d'une décomposition analytique. "Se déplacer" par exemple peut se faire selon trois modes de progression (marche normale, bond collectif, bond par binôme ou individuel) et selon divers types de formation (en colonne, en ligne, en essaim, par groupes accolés, successifs ou en triangle...). Les missions du groupe au combat combinent divers actes élémentaires collectifs ; ainsi pour "éclairer en véhicule", le groupe doit se déplacer, observer, utiliser ses armes, reconnaître et rendre compte. Il existe également des "procédés particuliers d'exécution de certaines missions" qui impliquent "*l'utilisation de procédés combinant d'une manière spécifique actes élémentaires et missions*", l'effectuation d'une patrouille en fait partie, de même que le coup de main sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

Comme pour les actes élémentaires individuels ou du binôme, les actes collectifs standardisés lors de l'apprentissage doivent être infléchis face à la réalité et ceci est largement signifié dans les textes réglementaires ; pour les différents types de formation par exemple, avant même de les décrire,

la notice précise : " *Les formations ne sont pas rigides. Elles sont adaptées en permanence au terrain et à la situation*". L'idée d'adaptation se conjugue mal a priori avec la standardisation des actes individuels et collectifs, mais il est vrai que la sélection d'une formation ne signifie pas que celle-ci ne sera pas standardisée précisément, l'adaptation porte sur le choix du type de formation et non sur la façon dont les soldats composant cette formation vont se comporter.

L'idée que les "militaires du rang", c'est-à-dire les soldats de base qui rentrent dans les rangs par opposition aux membres de l'encadrement, n'ont que des actes d'exécution simples à réaliser est très prégnante, condition même de l'efficacité de la planification. Elle imprègne les manuels d'instruction, elle est déclinée à travers les monographies d'emploi.

Basées sur la notion de fonction, ces monographies définissent les composantes d'un emploi et sont construites sur le même modèle que celui des référentiels de diplôme ou de métier de l'Education Nationale dont nous avons précédemment parlé, c'est-à-dire qu'elles décomposent un acte de travail en capacités exprimées en termes de "être capable de" auxquelles sont associés des savoirs et savoir-faire spécifiques. La complexité de ces constructions théoriques ne découle pas directement de la nature de l'acte en lui-même mais de la fonction considérée :

> *"Les monographies d'emplois subalternes doivent être détaillées et sont faciles à établir (...). Pour des emplois de niveau plus élevé que celui de simple exécutant, les monographies sont plus délicates à rédiger et ceci d'autant plus que l'on s'élève dans la hiérarchie. L'emploi considéré est de moins en moins lié à un matériel et l'initiative croissante du personnel concerné rend moins nettes les limites du savoir et du savoir-faire."* [352]

L'emploi du tireur LRAC (lance-roquettes) par exemple, est considéré comme simple ; sa monographie a été établie à partir d'une "étude du poste" qui a permis de formaliser quatre capacités, six savoirs et cinq savoir-faire. Concrètement, cela signifie qu'il faut être capable de choisir un emplacement de tir, surveiller le secteur défini, reconnaître un blindé adverse et mettre en œuvre efficacement son arme dans différentes postures ; pour ceci, il faudra apprendre à aménager un poste de combat, évaluer des distances et des vitesses, tirer sur des objectifs fixes ou mobiles, résoudre des incidents de tirs et entretenir son arme. L'apprentissage de cet acte considéré comme simple, "tirer au LRAC", est donc une combinaison de différentes capacités qui supposent l'acquisition de différents actes réflexes.

[352] E. M. A. T., TTA 193, 1985, p. 52.

7. 2. 3. 2. Des méthodes de prise de décision

Si les gestes et actes de la troupe doivent être standardisés pour être plus prévisibles, le formatage du raisonnement que les officiers tiendront pour prendre leurs décisions est aussi une garantie de bonne exécution pour les officiers supérieurs et le haut-commandement. La méthode de raisonnement tactique (MRT) propose "*un schéma de pensée*" valable aussi bien pour un chef de corps, qu'un chef d'unité, un chef de section ou un chef de groupe, c'est une aide à la prise de décision, une méthode standard de réflexion pour opérationnaliser une mission, formaliser les ordres qui seront donnés aux subordonnés [353].

La MRT permet de sérier méthodiquement les connaissances disponibles pour rationaliser les décisions à prendre, pour "*anticiper sur la mission*" comme dira un chef de section. Elle se décompose en cinq étapes dont les quatre premières correspondent chacune à des questions précises relatives au cadre spatio-temporel de l'action (de quoi s'agit-il, où et quand ?), à l'esprit et la lettre de la mission (pourquoi, quoi, que dois-je faire ?), aux forces amies et ennemies et aux délais (avec qui et contre qui ?), aux modes d'action (comment ?), ce qui aboutit à la cinquième phase qui est la prise de décision à proprement parler.

L'analyse détaillée du contenu de la MRT selon les échelons (section, compagnie, bataillon) montre que s'il n'y a pas de différences dans la méthode de raisonnement, c'est la quantité d'informations à recueillir, le nombre de points à éclaircir, l'étendue de la zone d'action concernée qui est variable selon les échelons. C'est un processus cumulatif dans lequel les conclusions et donc les ordres des niveaux supérieurs deviennent des points de départ aux raisonnements conduits par les niveaux subordonnés qui disposeront donc de moins d'informations générales :

> *"La MRT du chef de compagnie est l'outil de base de la MRT du chef de section, la seule différence, c'est qu'on descend d'un cran à chaque fois (...) le "en vue de" du chef de section est le "je veux" du chef d'unité."*

Chaque niveau hiérarchique doit donc raisonner en fonction des attentes du niveau supérieur et en bout de chaîne, l'ultime chef, selon son propre "je veux", établit un "*catalogue des actions successives à mener*", sélectionne certains modes d'action et donne ses ordres. Un mode d'action fixe précisément les diverses modalités de l'exécution d'une mission : mode de progression sur le terrain, mode de communication en cours d'action, attribution de secteurs d'observation ou de tirs etc. qui sont autant de prescriptions pour les chefs de groupes et les chasseurs.

La MRT traduit superbement le principe fondamental de toute organisation du travail militaire : la dépendance universelle.

[353] E. A. I., *Aide-mémoire de l'officier d'infanterie*, 1990, I/II-2/1 à 6.

> *"La structure militaire dans laquelle se trouve inséré tout militaire, quel que soit son échelon, exerce, au même titre que la réprobation sociale, une action de freinage contre les infractions préjudiciables au moral. Il convient donc d'avertir chacun de l'universalité de la dépendance militaire (en insistant sur le fait que les grands chefs militaires obéissent au gouvernement civil, qui, à son tour, matérialise les aspirations nationales), de la nécessité de la discipline et des sanctions possibles."* [354]

Le principe de la dépendance universelle est donc une sorte de garde-fou, une protection contre l'arbitraire qui pourrait porter atteinte au moral des troupes, une garantie que les militaires oeuvrent en fonction des aspirations des citoyens. C'est aussi un principe d'organisation sociale du travail : l'emboîtement de délégations dans les prises de décisions et le commandement.

Le chef de corps et son état-major décident de l'organisation des compagnies, de même que le chef de brigade l'a fait pour l'organisation du bataillon et que le chef d'unité le fera pour l'organisation des sections. C'est donc toujours le niveau supérieur à l'entité considérée qui décide de son organisation, même si cette dernière a elle-même un chef ; chaque chef est dépendant lui-même d'un autre chef et chacun aura tendance à limiter les prérogatives du niveau inférieur face aux inconnues d'une situation, limitation par la description détaillée des missions du subordonné et par le contrôle de l'exécution des ordres.

Les ordres matérialisent donc une décision et leur formulation également standardisée respecte la décomposition analytique opérée par la mise en œuvre de la MRT. Reprenons tout d'abord la définition réglementaire d'un ordre :

> *"l'expression verbale ou écrite d'une décision, donnant des prescriptions précises, exécutables généralement à courte échéance et dans des conditions nettement déterminées."*

Il existe différents types d'ordres qui contiennent des indications allant du général au particulier et qui correspondent à cette "simplification" croissante de la MRT selon le niveau décisionnel. Les ordres d'opération sont été établis par le PC du bataillon à chaque étape essentielle du mandat, lorsque le changement de situation est suffisamment important pour transformer la nature des missions. Les ordres de conduite, établis par le chef de compagnie, complètent et concrétisent encore un peu plus les ordres précédents ; ils peuvent introduire un changement partiel mais ne remettent pas en cause l'ensemble de l'ordre d'opération, "*l'esprit de la mission*".

Ces deux types d'ordres sont donc construits sur le même schéma à partir de cinq rubriques : indications sur la situation (tensions, repérage forces ennemies et amies), énumération des missions attribuées à l'unité, modalités d'exécution (intention, articulation des sous-unités, précisions

[354] P. Maucorps, 1948, Op. cit., p. 109.

particulières sur certaines missions et coordinations diverses entre sous-unités, homogénéisation sur certains points tels que les règles d'engagement, l'aide humanitaire, les déplacements, le contrôle aux check-points ou à l'entrée des postes etc.), logistique (ravitaillement, entretien matériels, santé) et pour terminer, indications sur le commandement et les liaisons.

Commandement de la compagnie ou commandement du bataillon peuvent aussi émettre des notes de service mais elles concerneront des directives ou des consignes très ciblées de "*la lettre de la mission*", comme par exemple la typologie des différents niveaux d'alerte et le niveau caractérisant la situation du moment et les précautions à prendre. Quant aux chefs de section, durant le temps de l'opération, ils donnaient des ordres préparatoires et des ordres initiaux ponctuels de façon orale, selon les missions particulières qui leur étaient attribuées. Enfin les ordres en cours d'action, par définition oraux, seront plutôt le fait des chefs de groupe.

Concrètement, cela signifie que la nature de l'ordre dépend de l'horizon temporel dont dispose le donneur d'ordres, entre le moment où la programmation des actions est faite et le moment où ces actions doivent être réalisées.

Dans le cas du Batinf 5, les missions de chaque section sont attribuées par le capitaine aux chefs de section lors de la réunion hebdomadaire des officiers de la compagnie du samedi matin. Cette programmation donne l'orientation générale sur une semaine ainsi que des précisions sur les patrouilles qu'il faudra effectuer, ce qui permet au chef de section de s'y préparer. Mais la définition d'une mission précise sera toujours susceptible d'amendements, de changements tant que les consignes détaillées n'apporteront pas la confirmation de sa réalisation. Ces consignes émises par le chef d'unité parviennent aux chefs de sections la veille du jour où il faudra remplir la mission, après 22 heures, et elles seront répercutées aux chefs de groupe concernés peu de temps après afin qu'ils puissent déterminer "*la tenue sur l'homme*" et la composition des sacs pour le lendemain. Il y a donc une programmation des actions à très court terme (la veille), à moyen terme (la semaine) et de façon plus globale sur les mois à venir (le résultat final attendu de l'application des accords).

Schémas de pensée formatés telles les procédures à suivre dans un déroulement automatisé, systématisation et standardisation des aides à la décision, commandement par ordres, "emboîtement" de délégations, autant de signes d'une "organisation bureaucratique" diront certains, contentons-nous de remarquer pour l'instant que la MRT et la formalisation des ordres qui en découlent est au chef de section ce que les actes réflexes sont au chasseur, cela devient "*instinctif*" avec "*le vécu et l'expérience*", lorsque le temps manque pour "*faire une MRT*", "*intuitivement on pense aux différents paramètres*". Les actes et méthodes doivent être incorporés par les individus.

7. 2. 3. 3. Des règles de comportement

Des règles de comportement et d'engagement spécifiques aux opérations de maintien de la paix ont été édictées par l'ONU et concernent plus directement le type de relations à adopter sur le terrain avec les différentes parties présentes ; elles resteront valables durant la période de commandement par l'OTAN [355]. Les premières sont relatives aux attitudes recommandées vis-à-vis des populations civiles, des belligérants, des autres contingents, des organisations humanitaires et des médias. Les secondes sont relatives à l'usage de la force et concernent le degré de violence autorisé en cas d'engagement d'une action violente. Cet ensemble de règles traduit donc les conduites à tenir en fonction de la stratégie politique adoptée par les autorités. Il donne "le ton" aux échanges prévisibles.

Le principe de base qui structure les règles de comportement repose sur l'idée que toute "fraternisation" avec qui que ce soit doit être évitée, les relations doivent être réfléchies et non spontanées. Les contacts avec les ONG et les médias sont assurés par l'état-major du bataillon, les relations avec les autres contingents doivent passer par les cadres, de même que les négociations avec les belligérants. Sur Igman, les chasseurs ne seront en contact qu'avec la population et les belligérants. Vis à vis des populations civiles, les principales valeurs à respecter sont les suivantes : impartialité, "*y compris dans les circonstances dramatiques dues à des déséquilibres locaux*", courtoisie, même dans la mise en œuvre d'une interdiction ou face à des provocations, tolérance et respect des us et coutumes locaux, et enfin sécurité pour soi et son unité, c'est-à-dire prudence dans les relations, notamment "hors service". Le devoir d'impartialité s'applique également envers les belligérants, de même que les autres principes, mais le texte recommande dans ce cas "*d'être conscient que le manque de formation militaire et de discipline de certaines factions et l'exacerbation des passions peuvent rapidement faire dégénérer tout incident*". Ce sont donc des attitudes qui sont édictées à travers ces règles.

Les règles d'engagement quant à elles donnent des consignes précises en matière de préparation et d'utilisation des armes. Elles se caractérisent par un usage très réfléchi de la force et par la centralité du principe de "*force minimum et proportionnée*" qui est défini comme "*le degré minimum autorisé de force qui est nécessaire, raisonnable et légitime dans de telles circonstances*". Il existe sept règles relatives au port et à la "disposition" des armes (approvisionnées, chargées à la sûreté), à la réponse à fournir en cas de marques d'hostilité (sans arme, avec l'emploi de l'arme, en cas de légitime défense), au droit de désarmer (paramilitaires, civils, soldats) et relatives au contrôle des systèmes d'armes (manutention patente, mouvements des armes, procédures de sommation, ouverture

[355] Ces règles ont été rappelées dans l'ordre d'opération du mois janvier par le commandant du Batinf 5 ; ceci dit, il semblerait qu'elles aient été formulées sous cette forme pour la FORPRONU en 1993.

du feu). Chaque règle comporte deux options possibles en fonction de la tension du moment. Ainsi en situation dite "normale" les options choisies, qui prennent valeur de consignes, sont un mélange de marques de démonstration de force : le port d'armes est autorisé et les armes sont approvisionnées, les soldats doivent confisquer toutes les armes non autorisées tout en ne cachant pas leurs propres armes, voire même en ayant l'autorisation de les utiliser dans certains cas. Remarquons au passage l'importance accordée à ces formes de langage non verbal que sont les "attitudes". Elles sont traduites par la disposition de l'arme et le port d'équipements de protection : l'attitude "ferme et dissuasive" correspond au port de l'arme approvisionnée et armée, avec casque et gilet pare-balles, l'attitude "rassurante et volontariste" consistera à porter l'arme en bandoulière ainsi que le béret ou le képi.

Que les troupes soient des forces de l'ONU ou de l'OTAN, elles doivent se protéger, protéger des vies humaines et protéger des biens. Les règles restent les mêmes, cependant les formulations du droit à l'ouverture du feu sont légèrement différentes. Dans le premier cas ce droit apparaît limité : "*Vous ne serez autorisé à ouvrir le feu contre une personne que si ...*" ; dans l'autre, c'est une possibilité envisagée : "*Vous pouvez ouvrir le feu si ...".*

Les exemples d'actes qualifiés hostiles sont identiques : utilisation effective ou imminente d'une arme, qu'il s'agisse d'une arme à feu, d'explosifs ou d'un véhicule lancé délibérément contre quelqu'un. Un paragraphe spécial concerne la protection des installations, des armes, des munitions ou biens, ce qui s'est traduit concrètement sur le terrain par la protection contre des intrusions pour vols sur certaines emprises du Batinf 5 et dans ce dernier cas, en théorie, la procédure de sommation "*doit être suivie à la lettre*".

La procédure de sommation doit être faite en anglais ou en serbo-croate et répétée "*autant de fois que possible*" ONU) ou "*autant de fois que nécessaire*" (OTAN) pour s'assurer que l'agresseur a bien compris ; s'il n'obtempère pas, il faut tout d'abord procéder à des "tirs de semonce" en l'air, soit sur ordre du gradé le plus ancien présent, soit en accord avec les consignes permanentes ; si les avertissements sont ignorés, il faudra alors procéder à un tir direct au coup par coup, le tir par rafales n'étant autorisé qu'en dernier recours, et enfin, il faudra "*arrêter de tirer dès que la situation le permet*". Il s'agit donc d'appliquer le principe de la force minimale et la description de l'enchaînement des actes se veut claire. " *L'ouverture du feu sans avertissement n'est possible qu'en cas de légitime défense et si l'attaque de l'agresseur est si soudaine qu'un temps de réflexion pourrait entraîner la mort*".

En résumé, ce ne sont pas seulement les actes et raisonnements qui doivent être incorporés pour être "automatiquement" réalisés selon des règles précises dans des conditions déterminées, les comportements doivent aussi être normés et surtout, le degré d'engagement individuel et collectif dans

l'escalade de la violence doit être mesuré. La sphère des activités de travail militaires est strictement encadrée par règles, instructions, normes et ordres.

Les choses se compliquent lorsqu'on prend en compte ce que le règlement considère comme obligation générale de tout subordonné, c'est-à-dire la conservation de son libre arbitre :

> *"il exécute loyalement les ordres qu'il reçoit, il est responsable de leur exécution ; en toutes occasions, il cherche à faire preuve d'initiative réfléchie ; quand il constate qu'il est matériellement impossible d'exécuter un ordre, il en rend compte dès que possible au chef qui l'a donné ; il ne doit pas exécuter un ordre prescrivant d'accomplir un acte manifestement illégal."* [356]

La désobéissance à un ordre illégal est tout à la fois un droit et un devoir et on devine la difficulté pour attribuer à un comportement le caractère d'acte d'insubordination ou au contraire de refus légitime ; le problème se pose d'ailleurs aussi bien pour les salariés du privé que pour les fonctionnaires, mais pour ces derniers, le devoir d'obéissance est inscrit avec plus de force dans la notion d'obligation de servir dont la portée est variable selon les administrations [357].

En ce qui concerne les militaires, le refus d'obéissance est considéré comme acte d'indiscipline et peut être sanctionné par la perte du grade, la destitution ou une peine de prison. La loi française a tout d'abord fermement défini l'obéissance comme un devoir :

> *"Les ordres sont exécutés littéralement, sans hésitation, ni murmure. L'autorité qui les donne en est responsable et la réclamation n'est permise au subordonné que lorsqu'il a obéi."* (Décret du 1er avril 1933)

Au début des années 1970, le droit révise la formule :

> *"Les militaires doivent obéissance aux ordres de leurs supérieurs. Toutefois, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes contraires aux lois et coutumes de la guerre, aux conventions internationales ou constituant des crimes ou des délits, notamment contre la sûreté et l'intégrité de l'Etat."* (article 15, loi de 13 juillet 1972)

Cette révision marque un glissement dans les responsabilités, l'autorité ordonne mais n'est plus seule responsable des conséquences de l'acte, tout militaire du rang engage aussi sa responsabilité pénale dans l'exécution d'un ordre. Le même glissement se retrouve dans la sphère des activités civiles mais on peut constater que "*le devoir de désobéissance n'est admis que strictement par la jurisprudence ; en pratique il est d'ailleurs souvent difficile à mettre en œuvre."* (Desansac et Noël, p. 15). Finalement c'est la notion même d'illégalité qui pose problème, problème redoublé dans les opérations internationales puisqu'un ordre peut être à la fois conforme à la loi nationale de l'instant et

[356] FETTA, fascicule sur le règlement, fiche n° 7.
[357] A-L. Desansac et C. Noël, *La désobéissance à l'ordre illégal*, Cahier de recherche, DEA de droit social, Université Aix-Marseille III, Février 2000, 17 pages.

contraire au droit international ou bien encore contraire au droit naturel inscrit dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen [358].

Quelles que soient les ambiguïtés règlementaires des droits et des devoirs respectifs, il reste que dans les conceptions de l'activité militaire de troupes d'infanterie, la discipline, l'obéissance, l'entraînement physique et la résistance sont considérés comme les conditions *sine qua non* de l'efficacité de l'outil humain et donc de l'action décidée par les chefs. Venons en à présent aux contraintes plus spécifiques liées au cadre dans lequel l'opération du Batinf 5 s'est déroulée.

7. 2. 4. Conditions de vie au cours de l'opération

Dans une opération extérieure, conditions de travail et conditions de vie interfèrent étroitement, l'activité de travail se déroule à la fois dans le camp, sur le poste et hors du campement, selon les moments. Tout est lié. La qualité du "reconditionnement" dont parlait le commandant du bataillon dépend des caractéristiques du lieu, le lieu dépend lui-même en grande partie des objectifs stratégiques à atteindre, le type d'activités militaires réalisées dépendra de la zone à couvrir et finalement la vie même de chacun dépendra des dangers potentiels que recèle la situation.

La guerre en Bosnie était une guerre civile, "une guérilla" en pays montagneux. La guérilla est une forme de conflit qui évite le combat frontal et utilise principalement le harcèlement et la surprise ; ces techniques ont été souvent utilisées par des armées non conventionnelles et de taille réduite pour résister à une agression ou à une occupation étrangère [359]. Au Moyen-Age la guérilla était caractéristique des jacqueries et révoltes ; dans les Balkans sous domination ottomane du XV^{e} au XIX^{e} siècle, elle est utilisée comme expression d'un "*banditisme à connotion sociale et nationaliste*" ; mais ce sont finalement les "guerres populaires" chinoise et vietnamienne qui constituent le modèle en la matière, en articulant techniques de combat citées ci-dessus et mise au point d'une infrastructure politique clandestine. Le combat des résistants lors de la seconde guerre mondiale a également utilisé des techniques de guérilla ; en ce qui concerne la Bosnie de 1995, il est vrai que les bosniaques serbes ont conservé la mainmise sur les moyens militaires yougoslaves qu'ils avaient déjà avant que le conflit n'éclate et qu'au début du conflit, il n'existait donc pas d'armée bosniaque. La forme de guérilla qu'a pris ce conflit n'est pas sans incidences sur les conditions de vie et les risques que vivront et prendront les soldats du Batinf 5.

---

[358] La notion de désobéissance à un ordre illégal est tout aussi floue que celle de "harcèlement sexuel et moral" introduite dans la loi de modernisation sociale de janvier 2002 et dans le code du travail. La notion de harcèlement moral y est définie comme suit : "*Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et mentale ou de compromettre son avenir professionnel."* (Article L-122-49)

[359] G. Chaliand et A. Blin, 1998, Op. cit., pp. 277-282.

7. 2. 4. 1. Entre sacs de terre et baraques de chantier

Les trois sections de combat de la 1ère compagnie sont en trois lieux différents permettant de répartir des zones d'action et de couvrir un territoire plus vaste que celui que pourraient couvrir des troupes regroupées sur un seul site. De plus, dans deux d'entre elles, les trois groupes de la section ont été eux-mêmes distribués en divers lieux, toujours selon le même principe de redécoupage des zones à couvrir dans le périmètre dont la compagnie a la responsabilité. Les positions occupées n'offrent pas du tout les mêmes conditions de vie et les mêmes possibilités de reconstitution de la force de travail, ne nécessitent pas du tout les mêmes travaux d'amélioration ou d'entretien. Ces conditions ont été si différentes d'une section à l'autre que les chasseurs de la compagnie auront l'impression rétrospective de ne pas avoir fait le même mandat ; décrivons les par ordre décroissant, de celle qui apparaît comme la plus confortable à celle qui semble la plus précaire [360].

La "section de la lune" est la plus en altitude et la plus au sud du dispositif, réputée pour les tempêtes et la force du vent qui y souffle parfois, pour sa rigueur climatique. Elle est répartie sur deux positions, l'une sur une ligne de crête escarpée à plus de 2000 mètres d'altitude au sommet du mont Igman et occupée par un groupe, l'autre un peu plus bas, à 1500 mètres, qui abrite le reste de la section. Cette base est construite avec des bungalows standards, tandis que le poste en altitude s'est abrité dans les infrastructures jouxtant l'ancien restaurant panoramique devenu bâtiment de glace. Les "bungalows" sont des baraques de chantier, ou algéco, fournis par l'ONU, dont la taille et l'équipement dépendent d'une fonctionnalité précise : ablutions-toilettes, cuisine et "ordinaire" (salle à manger), chambres. Ces dernières peuvent héberger jusqu'à quatre personnes (lits superposés deux à deux) et comportent deux fenêtres munies de stores ; il arrive que le mécanisme des stores soit cassé, que les armoires en plastique soient déchirées, mais ces chambres ont l'immense avantage d'être équipées de radiateurs électriques qui fonctionnent en général.

Les sites sont tous conçus selon le même principe d'une séparation en trois espaces distincts : une "zone vie" qui comprend les lieux de repos, de restauration et de loisirs, une "zone technique" (parking et stockage de carburant, munitions, matériel) et une "zone de protection et de défense" constituée, outre d'éléments défensifs autour du chemin de ronde, barbelés et sacs à terre, de plusieurs postes de combat (abris pour deux ou trois personnes installés aux endroits stratégiques), d'un poste de garde (guérite à l'entrée du camp dans laquelle le planton effectue sa garde), d'un poste de sécurité

[360] Nous avons donné un nom à chacune des trois sections en fonction de la caractéristique du lieu où elles étaient basées pour faciliter leur identification dans le texte, leur dénomination réelle étant S1, S2 et S3.

(également positionné à l'entrée du camp qui abrite en général le reste de l'équipe de garde et le chef de poste) et enfin d'un schelter (abri antiaérien).

La base de la section de la lune est suffisamment vaste et bien organisée pour distinguer ces différents espaces. Dans le poste en altitude par contre, les postes de combat entourant le périmètre ont été abandonnés à la neige, les conditions météorologiques ne permettaient plus de "sécuriser" les abords du bâtiment ; la vie se passe totalement ou presque à l'intérieur du poste et on pourrait presque parler de situation de confinement. L'isolement de la section sera effectif dès que les chutes de neige obstrueront le col pour redescendre sur la vallée, vers les autres positions du Batinf. La zone à contrôler est la plus vaste des trois, sorte de désert montagneux auquel parfois on n'accède qu'à pieds, les populations sont plus au sud de la zone. C'est dans cette section que l'on trouve les appelés mobilisés le plus tardivement et les cadres tout juste sortis de l'école.

La "section du transformateur" est installée dans un bâtiment entouré de quelques bungalows, à mi-chemin entre les deux autres sections, au carrefour d'un axe routier très emprunté, où les échanges quotidiens sont la règle (point de passage obligé) ; ce lieu est proche du PC du bataillon et de plus, la section partagera cette position avec le PC de la compagnie et la section Commandement. Ce sont donc des conditions de vie plus proches de celles que connaissent les militaires en caserne, l'organisation de la vie matérielle y est moins démultipliée, ce qui se traduit par exemple par des affectations pour toute la durée du mandat dans des fonctions de service interne aux sections de combat.

Pourtant de mi-novembre jusqu'à début décembre, un groupe de cette section de combat s'était installé sur une position plus en aval sur la route de Sarajevo pour pouvoir "renforcer" la dernière section si le besoin s'en présentait. Le chef de la section y avait donc élu domicile mais la signature des accords laissant présager qu'il n'y avait plus aucun danger de tirs, sa mission n'avait plus de raison d'être, le poste a donc du être abandonné.

La base du transformateur est beaucoup moins vaste que la base de la lune mais le principe des trois zones distinctes a pu être respecté ; les commodités de base, chauffage, toilettes et douches y sont assurées, par contre il y règne une certaine promiscuité. De plus, elle partage avec la base du PC du bataillon l'aspect de désolation que donne l'occupation de locaux existants mais endommagés par les combats antérieurs. En fait ce genre d'hébergement semble le plus courant si on considère l'ensemble des implantations du bataillon, cela va de la maison individuelle à l'ancienne caserne, du bâtiment ayant servi à la transformation d'énergie électrique à l'ancienne station d'un remonte pente, ou bien encore à l'ancien hôtel. Les représentations que suscitent ces mots sont sans commune mesure avec la réalité des faits : ainsi le PC du bataillon se trouvait à l'hôtel Igman dont il ne restait plus que le toit et les planchers ; l'intérieur de l'hôtel, ou du moins le dédale de murs en béton qu'il en restait, était

partiellement utilisé : infirmerie sous une grande tente, mess des officiers, salle de musculation et dortoir pour visiteurs dans deux petites pièces noircies par le feu, seule une tour moins endommagée offrait encore quelques pièces transformées en chambre pour l'état major. Des bungalows avaient été montés à l'abri des murs à l'extérieur pour servir de bureaux.

Les conditions de vie dans la section du transformateur seront jugées difficiles, non à cause du climat ou d'éventuels dangers caractérisés, mais principalement à cause de la promiscuité.

Enfin, la "section de la carrière" est sur les premières emprises du bataillon lorsqu'on arrive de Sarajevo sur Igman, elle est répartie sur deux positions situées sur la ligne de confrontation. La première position est installée sur l'axe routier, dans une maison et abrite un groupe de combat ; les deux autres groupes de combat et le chef de section occupent la seconde position, répartis sur trois petits postes, chalet en bois ou poste en sacs à terre. Ce petit ensemble trône à 200 mètres au-dessus de la route, au-dessus d'une ancienne carrière pour mieux observer le secteur et se distingue par son sol argileux et par l'épaisseur de boue qui y règne vingt quatre heures sur vingt quatre.

Le poste surplombant la carrière était de loin le plus "rustique" de tous, entièrement construit avec des sacs remplis de terre en guise de murs, des palettes pour plancher et des couvertures en guise de portes. Il n'était pas suffisamment grand pour couvrir tous les besoins, des tentes avaient été montées autour comme autant d'annexes pour faire sa toilette, entreposer les provisions, tentes sous lesquelles la température ambiante était proche de celle régnant à l'extérieur. Un énorme rocher surplombant la tente de la cuisine menaçait de tomber. L'approvisionnement de cette position a été difficile pendant un certain temps, la boue glissante ne permettant pas aux véhicules de monter la forte pente ; il a fallu attendre l'arrivée des véhicules à chenillettes pour la neige. Il faut préciser que cette implantation ne datait que du printemps précédent alors que la base de la lune avait déjà abrité des personnels deux hivers durant, et notamment l'état-major d'une compagnie lors du précédent Batinf 5.

L'imbrication avec des belligérants, en l'occurrence des soldats bosniaques, y était maximale puisque ces derniers occupaient les bois derrière le poste, à moins de 100 mètres, tandis que les serbes étaient positionnés sur des promontoires en face du poste, sur l'autre versant de la vallée étroite à cet endroit. La zone d'action de cette section était la plus réduite des trois, vu l'importance des troupes de belligérants stationnées dans le secteur et la pollution (mines, munitions, pièges) du terrain environnant. C'est donc là que s'est installée la section de l'adjudant-chef dont nous avons précédemment parlé.

La vie en campagne pose donc de nombreux problèmes de ravitaillement en eau et en nourriture, elle peut également poser des problèmes au niveau de besoins d'hygiène élémentaires. On peut penser que plus les conditions sont précaires et plus il faudra d'énergie pour s'entretenir de façon

minimale, plus le sommeil pourra être perturbé etc. Ce n'est pas la même chose de se doucher que de devoir faire chauffer de l'eau pour se laver, d'avoir froid ou de dormir au chaud, ou bien encore de laver son linge soi-même ou de disposer d'une machine, voire d'un service de buanderie comme au PC du bataillon. Mais ce serait là une conclusion hâtive, les conditions de vie ne sont pas suffisantes en soi pour évaluer la dépense d'énergie sachant que l'activité, même inutile, est réputée être un bon moyen pour "empêcher de trop réfléchir".

7. 2. 4. 2. Atteintes à l'intégrité physique et morale

En fait si le confort possible dans ce genre de situations a été très diversement partagé, les chasseurs, les cadres et les commandants de ces trois sections ont eu beaucoup plus de choses en commun qu'on ne le pense au premier abord, aussi bien au niveau du type de missions à remplir qu'au niveau des dangers potentiels à affronter.

Tant que le bataillon est resté FORPRONU, les missions attribuées aux trois sections semblaient bien distinctes. Dans la zone de responsabilité de la section de la lune, il fallait reconnaître le terrain donc patrouiller et prendre contact avec les populations paysannes plus au sud du secteur. Sur le poste à 2066 m, les missions seront d'interdire l'accès aux crêtes, surveiller l'ensemble de la "zone démilitarisée" et assurer le fonctionnement 24 heures sur 24 du relais radio. Dans le secteur de la section de la carrière, il s'agira d'observer la vallée et de s'interposer physiquement entre belligérants qui sont toujours sur leurs positions. Les trois autres positions de la compagnie sont sur des points de contrôle routier et le personnel y est plus particulièrement affecté aux escortes en VAB (véhicule de l'avant blindé) attribuées à la compagnie, les voyages à Sarajevo sont donc assez fréquents, mais ils peuvent aussi effectuer des patrouilles.

Avec le changement majeur qu'a impliqué la mission d'imposition des clauses de l'accord de paix sur le terrain, les rotations sur chaque position entre les différents groupes d'une même section auront tendance à s'accélérer et surtout, tout le monde devra faire des patrouilles, tout le monde sera confronté au flou du tracé de la "zone démilitarisée", tout le monde constatera que cette zone est en fait une "*véritable passoire*", et finalement, tout le monde devra affronter plus ou moins les mêmes dangers.

Lorsque le chef de corps s'est adressé aux cadres du bataillon en octobre, il a présenté le futur terrain d'opération comme hostile tout d'abord par le caractère très rude du climat hivernal et par la configuration montagneuse du terrain, puis il a pointé le danger que pouvait représenter la routine et

enfin, il a évoqué la proximité des belligérants et l'imbrication des dispositifs, il conclura : "*Nulle part on est à l'abri*". Les belligérants ne viennent qu'en troisième position dans cette énumération, après le froid et la routine et pourtant, dans le premier ordre d'opération qu'il diffusera deux mois plus tard sur place, les belligérants seront bien présents à travers les lignes, susceptibles de mener différentes actions tout aussi répréhensibles les unes que les autres et diversement dangereuses.

Les risques ne sont pas du même ordre selon les zones : tandis que les serbes des faubourgs environnant Sarajevo risquent de manifester et de lancer des pierres, les bosniaques risquent de s'introduire dans les postes pour voler matériels, alimentation, carburant ou armes. Si d'un côté, des actions offensives sont envisageables, sniping, piégeage, minage d'axes, prises d'otages, enlèvements, règlements de comptes, de l'autre il pourrait s'agir de provocations par tirs destinées à faire porter le chapeau à l'autre partie aux abords de la ligne de confrontation. Politique de terre brûlée, menaces sur les déplacements, harcèlements par embuscade, prises d'otages, exactions contre des populations ou pour finir, "*actions de guerre ouverte*" dont tirs d'artillerie font partie de l'énumération, de même que l'utilisation de certains gaz asphyxiants, même si de façon improbable en raison de l'imbrication. Les risques ont été énumérés dans l'ordre de leur probabilité et de leur visée destructrice.

Il faut resituer ce premier ordre d'opération dans l'ambiance du moment. La signature imminente de la paix pouvait provoquer des actions désespérées, de plus, tout moment de relève ou de réorganisation d'un dispositif militaire le rend plus vulnérable. Or, à la mi-novembre, la liberté de mouvement des véhicules de l'ONU pouvait encore être entravée par des contrôles aux check-point tenus par les belligérants, surtout aux abords de la ligne de confrontation ; les déplacements n'étaient pas sans danger, le risque d'embuscade pour les convois semblait encore de l'ordre du possible. Et surtout, les nouveaux arrivants ne disposaient pas d'une évaluation précise du rapport de force ; dans le point de situation de la mi-décembre, cette évaluation est encore impossible, cependant les "renseignements d'ambiance" sur les six brigades serbes et bosniaques opérant dans le secteur font état de différents comportements face aux troupes de l'ONU : relations cordiales avec deux d'entre elles, inexistantes avec une autre, et dures avec les trois dernières.

Si les mêmes menaces pèsent sur tous les postes du dispositif, au niveau de la 1ère compagnie la section de la carrière est plus directement concernée par la consigne "*déceler les nids de mortiers*" qui subsistent et faire cesser les tirs d'intimidation. Sa présence et sa position véritablement entre-deux peut encore être instrumentée.

Au mois de janvier 96, les diverses brigades des belligérants semblent beaucoup mieux localisées ainsi que certains lieux de regroupement de "matériels majeurs". Avec une plus grande familiarisation au terrain et à son peuplement civil et militaire, la liste des risques à envisager est beaucoup moins longue que celle du mois précédent, plus ciblée. La "paix" est encore fragile et le

moindre incident pourrait provoquer une flambée de violence [361]. Le transfert de populations prévu par les accords "*se heurte aux volontés individuelles de la population et ne dépend plus uniquement de l'autorité des chefs civils et militaires*". Les dangers peuvent donc venir d'actions marginales, soit de manifestations spontanées de populations. Dans la deuxième semaine de janvier, il y aura d'ailleurs des tirs de roquette sur un tramway de Sarajevo ; début février, la présence de snipers (tireurs isolés) sera encore signalée dans les faubourgs de Sarajevo ; fin février une "*nouvelle poussée de fièvre à l'encontre de l'IFOR*" obligera à renforcer les mesures de sécurité pendant les déplacements, à retrouver celles qui prévalaient fin novembre, le mouvement de désengagement progressif entraînant à nouveau une plus grande vulnérabilité.

L'image que ces ordres d'opération donnent des belligérants n'est qu'en partie exacte, elle passe sous silence une question centrale pour ceux qui ont été confrontés au quotidien au problème : comment distinguer un "belligérant" d'un civil alors que bien souvent, ils ne portent pas d'uniformes et peuvent se déplacer dans des véhicules banalisés ? La frontière est extrêmement ténue entre soldat et civil, comme dans toute guérilla.

A côté de ces dangers liés aux relations entre belligérants et soldats interposés s'ajoutent donc des dangers plus diffus. En janvier, les sections de combat ont dû parcourir un territoire truffé de mines anti-personnel. C'est là un danger omniprésent dès qu'il s'agit de sortir des axes et chemins empruntés fréquemment, ce que la mission de destruction des postes sur l'ancienne ligne de confrontation supposera. En fait les accords prévoyaient un déminage par les belligérants eux-mêmes, ce qui interroge véritablement leur degré de réalisme : les plans de pose de mines n'ont pas été établis et les mouvements de gain ou de perte de terrain au gré des combats ont singulièrement complexifié la situation, le piégeage et le minage d'un terrain abandonné à l'ennemi étant la règle.

En ce qui concerne les risques liés aux caractéristiques du pays, ils découlent directement du climat. Il existe une véritable "pathologie du froid" à laquelle tout le monde a été sensibilisé avant le départ. Elle peut se manifester par des gelures, par des hypothermies, par des ophtalmies des neiges. A ceci s'ajoute une possibilité de "pathologie de l'altitude" qui peut causer une fatigue importante. Travailler en milieu très froid comme en milieu très chaud impose une réadaptation de l'alimentation et du rythme de l'activité, sous peine de cumul rapide de la fatigue. L'hiver est venu tardivement cette année-là mais à la mi-janvier, la température pouvait descendre à moins quinze degrés la nuit et ceci dans le secteur le moins en altitude de la zone de la compagnie.

Une fatigue cumulée est propice aux négligences dont les conséquences peuvent être fatales tels les accidents de manipulation d'armes. Quant aux accidents de la route, en mars 1995, le 3ème

[361] Encore aujourd'hui "la paix" reste très fragile, le problème "politique" est toujours bien présent, comme au Kosovo, redoublé par l'appauvrissement des populations.

mandat du batinf 5 avait perdu neuf soldats à la suite de la chute d'un véhicule dans un ravin. Début février, un accident s'est d'ailleurs produit à la 1ère compagnie provoquant quatre rapatriements sanitaires pour côtes et genoux cassés. Comme le signale le chef d'unité, les signes annonciateurs d'une certaine fatigue, alors que l'hiver jusque-là clément s'installe vraiment avec le verglas, la neige et le brouillard doivent être pris au sérieux et réveiller la vigilance de chacun. Le fait est que la fatigue a commencé à se faire sentir bien avant mars, comme nous le verrons.

Finalement, l'expérience montrera dans le cas précis de la Bosnie que porter un casque bleu peut s'avérer plus dangereux que d'avoir un casque kaki, contrairement à ce que peuvent penser des néophytes. Les soldats de l'ONU ont été pris pour cibles ou faits prisonniers tandis que les soldats de l'OTAN ont été légitimés par la signature de l'accord pour imposer le retrait et ont inversé les rôles respectifs aux check-point, ce sont eux qui désormais contrôlaient les mouvements.

En conclusion, tous étaient volontaires pour cette opération de "maintien de la paix" mais beaucoup d'entre eux se sont demandés, une fois sur place, ce qu'ils étaient venus y faire. Les conditions de vie dans l'ensemble ont été assez rudes, certains risques de guerre, comme les mines, ont été bien présents et finalement l'aspect "humanitaire", qui avait contribué pour une part à l'engagement des appelés, n'était pas au rendez-vous.

Nous avons à présent un aperçu suffisamment complet des déterminants majeurs de ces deux types de situations de travail pour revenir aux questions qui nous préoccupent plus directement, aux rapports entre travail collectif, autonomie et participation. Peut-on dire que l'organisation du travail dans une équipe de postés du secteur de l'industrie chimique laisse plus de place à des participations "spontanées" que ne le fait l'organisation du travail dans des groupes de combat en opération extérieure ?

Il n'y a pas encore de réponse directement évidente à cette question au point où nous en sommes de notre réflexion et nous allons tenter de remettre en chantier certaines notions qui servent habituellement à distinguer "organisation qualifiante" et "organisation bureaucratique", en nous appuyant plus précisément sur les activités de travail concrètes telles qu'elles ont été réalisées et analysées. Quelles réalités recouvre le mouvement de la dépendance des hommes entre eux dans ces deux situations ? Quelles sortes de participations autorisent-elles ou interdisent-elles ? C'est à travers cette dernière étape, ce passage par le point de vue de l'activité de travail, à l'origine du processus de recherche que nous avons engagé, que nous nous acheminerons vers nos conclusions générales.

Chapitre 8 : Des engagements dans l'activité de travail

Dans la terminologie managériale, nous avons vu que la participation recherchée à travers différentes modalités organisées devait conduire les salariés à "être intégré, impliqué, engagé, incité à s'investir" ; l'intégration et l'engagement de soi dans le travail y sont évalués relativement à la performance et à la productivité attendues. Dans la terminologie politique, la participation est conçue comme exercice de la citoyenneté et processus de démocratisation des relations sociales, l'engagement se produit au nom de valeurs. Dans la sphère des activités de travail concrètes, on a pointé le fait que travailler était déjà en soi une participation à la production et à la circulation des biens et services et partant de là, on peut dire que les individus se mobilisent pour travailler, que le travail est un engagement.

Le terme de "mobilisation" doit être compris au sens strict de mouvement ; se mobiliser, c'est se mettre en mouvement et c'est en cela que la mobilisation se distingue de la motivation, elle fait référence à une dynamique interne alors que la motivation dépend de quelqu'un ou de quelque chose extérieur à soi [362]. Cependant on peut aussi être mobilisé, comme dans le cas des appelés du contingent, la mobilité sera commandée de "l'extérieur", même si elle suppose que le principal concerné accepte cette sollicitation. Le terme d'engagement ne serait-il pas plus approprié à notre recherche ? On peut penser que s'engager signifie plus clairement la manifestation d'un certain volontariat ; et pourtant, on peut aussi être enrôlé sans l'avoir choisi. Disons de façon large que ce sont les mobilisations, les implications, les engagements ou bien encore les participations qui vont faire l'objet de notre analyse, puisque nous partons à présent du principe que travailler, c'est participer.

Ces engagements dans les actes de travail existent parce que l'homme social est agi et agissant, parce que le travail est "usage de soi", usage que l'on veut faire du travailleur et usage que le travailleur fait de lui-même dans le cadre du travail et de sa propre vie en général. Le travail engage l'être individuel dans des groupes sociaux ; selon les situations et les moments, il sera occasion de développement de soi, occasion d'expérimenter ou au contraire, moteur d'un processus de dégradation de soi, source de difficulté à vivre, sans que ces deux aspects soient toujours bien distinguables ; dans tous les cas, "nul ne reste inchangé" par le travail :

> *"Aussi, lorsqu'on dit que le travail est usage de soi, cela veut dire qu'il est lieu d'un problème, d'une tension problématique, d'un espace de possibles toujours à négocier : il y a non exécution mais usage, et celui-ci suppose un spectre continu de modalités. C'est l'individu dans son être qui est convoqué, ce sont, même dans l'inapparent, des*

[362] R. Cornu, *Education, savoir et production*, Editions de l'Université de Bruxelles, 2001, pp. 269-280.

ressources et des capacités, infiniment plus vastes que celles qui sont explicitées, que la tâche quotidienne requiert, même si cet appel peut être globalement stérilisant par rapport aux virtuels individuels. Il y a une demande spécifiée et incontournable faite à une entité dont on suppose quelque part une libre disposition d'un capital personnel." [363]

On ne peut concevoir les relations sociales comme manifestations des antagonismes sociaux, toujours en mouvement et jamais totalement déterminées, sans accepter l'idée que les individus en sont porteurs et que leurs actes de travail ne peuvent jamais totalement être anticipés. On ne peut donc préjuger de la façon dont les individus s'engageront et seront engagés dans le travail.

L'idée de mouvement issu d'une dynamique interne définit le principe de la mobilisation et définit aussi, paradoxalement, le caractère de ce qui est automatique. Le travail de la terre consiste à concevoir, préparer, fabriquer "*les conditions dans lesquelles mûrira la moisson de façon autonome et automatique dans le vrai sens du mot, qui veut dire "spontané" dans son étymologie grecque*" (Naville, 1963, p. 40). Il faut donc admettre l'idée que "spontanéité" ne signifie pas absence de règles mais que cela renvoie à des principes et des normes propres, spécifiques à l'entité considérée, que le mouvement ne provient pas d'une cause extérieure.

La distinction entre principes de mouvement internes et externes semble aisée quand il s'agit de machines, quoique la typologie des dix sept niveaux d'automatisation, rappelée par Naville, contredise cette apparence de simplicité, mais que penser lorsqu'il s'agit d'êtres humains ? Peut-on clairement distinguer ce qui relèverait de soi et des autres ? La mobilisation dans le travail ne suppose-t-elle pas justement que l'usage de soi par les autres soit vécu comme un usage de soi par soi ? Et de façon plus générale, n'est-il pas totalement inapproprié à l'homme, et de ce fait dangereux, de raisonner avec des concepts empruntés à la cybernétique ? Si la cybernétique renvoie à l'étude de systèmes automatisés à partir de flux d'informations entrant et sortant, de régulations et de boucles de rétroaction, elle ne peut nous convenir ; cependant on peut noter au passage l'étymologie grecque du terme qui signifie "gouverner", d'ailleurs dans la classification des sciences que fera Ampère, la cybernétique est définie comme partie de la politique qui concerne les moyens de gouverner [364].

Retenons de ce qui précède que si il y a mobilisation, engagement de soi dans l'activité de travail, il y a aussi toujours confrontation aux conditions concrètes de l'activité, confrontation créatrice d'expérience dont on ne peut connaître a priori ni le contenu ni les effets. Nous allons donc rediscuter les notions de mobilisation, d'engagement, d'autonomie, en nous appuyant sur ce que l'analyse a révélé

[363] Y. Schwartz, " Travail et usage de soi", dans M. Bertrand et alii, *Je, sur l'individualité*, Messidor/Editions Sociales, 1987, p. 194.
[364] *Logos,* Bordas, 1976.

de l'expérience des opérateurs et de celle des soldats, en cherchant à cerner les conditions de possibilité de "participations" singulières.

8. 1. Participations et travail collectif

Comme le soulignait Célestin Bouglé :

> *"L'expression de division du travail est mal faite si elle nous fait penser à la séparation et à l'isolement des individus : l'essentiel du phénomène, c'est la connexion qu'il établit entre leurs efforts."* (1932, Op. cit., p. 108)

On ne connaît pas de sociétés sans division, différenciation, spécialisation du travail. La division sociale du travail entre membres d'une population et sa division technique, c'est-à-dire qui concerne plus particulièrement la répartition du travail dans un lieu de production, ne peuvent être confondues, bien qu'elles procèdent l'une de l'autre. La division technique du travail comporte en elle-même une division sociale et une répartition technique.

Division sociale et répartition technique se spécifient dans les situations réelles, se concrétisent en configurant de façon particulière le travail collectif. Mais comment définir un travail collectif ? Pierre Veltz et Philippe Zarifian proposent des critères pour reconnaître l'existence d'un "travail collectif" :

> *"à partir du moment où la communauté de travailleurs en réseau est responsable non seulement du résultat productif (au sens industriel du terme) mais de sa propre capacité à composer un savoir collectif et une solidarité effective."* [365]

Cette définition restreint l'aspect collectif du travail aux groupes en position officielle de "responsabilité". Depuis un certain temps déjà, des recherches dans les industries de l'électronique et de l'habillement, dans lesquelles le travail est fortement individualisé et parcellaire, ont montré l'existence à part entière d'un travail collectif malgré les apparences, d'une coopération informelle permettant un allègement de la mémoire, une économie de gestes et donc un gain de temps ou bien encore, ont montré l'existence de moyens d'échange autres que la parole [366]. Ce qu'on appelle "travail collectif" existe là où les opérateurs n'ont officiellement aucune responsabilité et n'ont pas droit à la parole ; c'est d'ailleurs cette "coopération informelle", ou "coopération ouverte" car non programmée, qui est de plus en plus souvent présentée comme source majeure d'efficience dans le travail.

---

[365] P. Veltz et P. Zaifian, "Travail collectif et modèles d'organisation de la production", *Le travail humain*, Vol. 57, n° 3, 1994, p. 241

[366] M. Bellemare, *Action ergonomique et projets industriels : de la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail*, Thèse de 3ème cycle, CNAM, Décembre 1994. Elle cite notamment les travaux de Laville et alii. (1973) et de Bartoli et alii. (1984).

Nous disposons déjà de certains éléments sur la division sociale et la répartition technique du travail dans l'établissement Péchiney de Gardanne et dans le cadre du Batinf 5, il s'agit à présent de leur donner corps, de voir comment les catégories prennent un contenu ou plus exactement comment les contenus infléchissent les catégories. Nous nous attacherons plus particulièrement à repérer les relations que les uns et les autres développent dans le cadre de leur activité de travail, c'est-à-dire à détecter les formes de coopération subjective factuelle ou intersubjective, telles qu'elles se produisent pour ceux qui les mettent en œuvre.

8. 1. 1. Le cœur d'un réseau

Une équipe d'opérateurs est donc composée de trois personnes, comme nous l'avons vu, qui ont des attributions techniques distinctes, filtrage, cuisson, expédition, mais qui partagent l'obligation de tenir compte des objectifs industriels du site. Ces objectifs sont regroupés en quatre catégories : qualité, sécurité, environnement, gestion des coûts ; chaque objectif est décliné, traduit en quantités mesurables afin pouvoir évaluer si chaque atelier a atteint les objectifs qui lui ont été fixés en fonction de sa propre spécificité ; l'atteinte des objectifs est aussi évaluée a posteriori au niveau du site, comme par exemple pour la sécurité, le nombre total d'accidents du travail.

Produire, contrôler la qualité, stocker le produit et entretenir les installations met les opérateurs en relation avec de multiples interlocuteurs, de façon ponctuelle ou régulière ; nous nous limiterons à celles qui ont été observées, partant de l'hypothèse que ce sont les plus fréquentes.

On peut distinguer les relations "indirectes", ponctuelles et médiatisées en grande partie par les dispositifs matériels de production, de celles qui sont plus "directes" en ce qu'elles supposent des échanges fréquents au cours de la durée d'un poste. Les relations avec le personnel du service de recherche et développement, avec les autres équipes de postés de l'atelier sont du premier ordre tandis que des relations directes sont établies avec l'atelier amont, avec de multiples "extérieurs" et avec la hiérarchie. Ces relations ne concernent pas de la même façon les trois opérateurs, mais le résultat produit par la nature et la forme que prennent ces relations agit sur le travail des trois opérateurs et sur les résultats de l'atelier. Dans chaque cas, nous tenterons de caractériser les relations établies.

8. 1. 1. 1. L'autre qu'on devine

Les relations avec les autres équipes postées dans l'atelier passent de façon visible par la relève, mais aussi de façon moins visible, par les contraintes techniques du process ; la description de

ce que signifie la "prise en main" en début de poste nous permettra de détailler ce point tout en nous permettant de mieux comprendre petit à petit ces contraintes.

La prise en main est un moment charnière de l'activité de travail, elle permet d'assurer la continuité du travail, de l'articuler à celui des autres. Elle se décompose en trois moments : le moment où le conducteur franchit le seuil de l'usine pour rejoindre son atelier et observe les fumées des cheminées ainsi que les envolements éventuels de matière qui ne sont pas toujours visibles de la cabine ; le moment de la relève proprement dite qui s'effectue en général entre homologues ; la première demi-heure du poste durant laquelle se poursuit cette prise en main par une discussion collective sur la situation, les opérateurs de l'équipe précédente étant partis.

A l'arrivée en cabine, chaque conducteur est donc en situation de donner les informations recueillies sur le chemin et de recevoir celles des opérateurs relevés. Cette relève sera plus ou moins longue suivant le temps d'absence de l'opérateur, qui peut aller de seize heures à quinze jours, suivant la situation qu'il a fallu gérer au cours du poste qui se termine et selon l'ampleur des modifications à préparer, soit parce que le process ne fonctionne pas dans les normes requises, soit parce que les consignes de l'encadrement contiennent de nouvelles prescriptions ; en général, les consignes sont valables pour 24 heures, celle du lundi soir va normalement jusqu'au mardi soir, hormis en fin de semaine où celle du vendredi va jusqu'au lundi.

La relève semble être un moment relativement critique : il faut rapidement pouvoir se mettre au courant afin de pouvoir intervenir et rétablir la situation si nécessaire. Cela suppose de prendre connaissance des derniers résultats d'analyses, regarder les paramètres les plus significatifs et appréhender à quels moments on se trouve sur le continuum des effets des actions précédemment entreprises. Autrement dit, il faut comprendre dans quelles tendances les différents paramètres s'inscrivent pour pouvoir juger s'ils sont plus ou moins bons ou mauvais, sur chaque ligne de production fonctionnant ; il faut faire une synthèse entre les différents éléments donnés par les écrans de conduite, les indices prélevés sur les installations, et les indications que donnera le partant. La transmission orale a plus pour objectif d'expliquer les raisons des décisions qui ont été prises que de simplement relater des faits, de permettre à l'arrivant de se constituer une mémoire et tisser a posteriori les liens entre différents événements, ceux qu'il connaît déjà et ceux qui se sont produits pendant son absence.

Lorsqu'il n'y a pas eu d'incident, ou de transformation, notables la transmission est réduite, le journal de poste jugé suffisant pour se mettre au courant. Le type d'informations échangées dans ce journal est impressionnant quant à sa diversité. Il contient en gros six types d'informations dont l'absence, la présence, l'importance varient de façon conjoncturelle, mais dont la teneur est la suivante : circuit emprunté par le type de produit en cours de fabrication (exemple : four 4 en série 2 par les

filtres A et C vers le silo X), manœuvres effectuées pendant le poste (exemple : démarrage d'un four, arrêt d'une pompe), consignation ou déconsignation selon les travaux en cours sur les installations (pose de chaînes ou cadenas sur les vannes, mise de coin sur un caisson...), opérations d'entretien ou de dépannage provisoires effectuées (fixation d'un boulon sur un réducteur, huilage du mécanisme d'agitation d'un filtre...), anomalies détectées sur les installations (fuite sur le by-pass d'une vanne, tension de la bande d'un transporteur...) et enfin, constats divers sur la qualité du produit obtenu, sur la capacité des installations, sur les difficultés de conduite (exemple : le caisson A est insuffisant pour alimenter la mise en service simultanée de trois filtres...).

Décrire ainsi la relève ne signifie pas que tous les opérateurs agissent de la même manière ou que chacun fait toujours ce qu'il faut. Des informations peuvent avoir été oubliées, comme par exemple la fermeture de vannes et l'opérateur ayant pris le relais se déplacera donc inutilement dans l'intention d'appliquer cette consigne ; ils ne prêtent pas tous la même attention aux événements passés, un opérateur dira même, "*certains s'en foutent de ce qui t'est arrivé !"*. De manière générale, il semble que les relèves prennent paradoxalement beaucoup moins de temps qu'auparavant. Il existe néanmoins une solidarité de fait entre les quinze opérateurs de l'atelier et un échange d'informations et d'expérience comme en témoigne le journal de bord.

En résumé, toute situation ne prend signification que par rapport à celle qui la précède et l'explique et personne ne retrouve jamais la situation en l'état où il l'a laissée. Le délai occasionné par exemple par le temps de passage du produit dans le four, soit deux heures, illustre bien le fait de cette dépendance entre équipes de postés ; si des manœuvres ont dû être réalisées en fin de poste, leurs effets seront gérés par l'équipe suivante. Autrement dit, "*il faut prendre ce que les autres nous laissent et laisser aux autres une partie de notre travail*" ; la formule suivante résume bien ce mouvement de dépendance réciproque entre équipes des postés : "*chacun continue l'œuvre qu'on fait*". La participation au collectif des postés de l'atelier de la calcination est ainsi affirmée.

Les relations avec les représentants du service de recherche et développement, service qui conçoit l'amélioration des installations et les transformations des procédés à l'occasion de la mise en production de nouveaux produits, semblent plus ambivalentes.

Les relations avec les ingénieurs et techniciens de la direction technique du site, qui ne sont pas en position de supérieurs hiérarchiques du personnel de l'usine, semblent valorisantes pour les opérateurs, du moins lorsqu'un échange durable existe pour assurer le suivi d'expérimentations grandeur nature, comme cela a été le cas au début de la production des TBTS. Elles deviennent conflictuelles lorsque les idées que peuvent émettre les opérateurs ne sont pas prises en compte dans

les changements opérés, voire même, lorsqu'ils découvrent des modifications en temps réel sans avoir été prévenus.

L'histoire de la contribution de l'un des trois opérateurs à "l'innovation technologique" est assez significative de cette ambivalence. En 1994, il est responsable de la filtration depuis deux ans mais il a travaillé plus de vingt cinq ans à l'expédition ; il est dans l'usine depuis 1965 et est l'un des rares qui n'ait jamais changé de secteur, il a toujours travaillé à la calcination [367].

En 1991, il a eu l'idée de fabriquer un nouveau système de prélèvement d'échantillons de produit dans les camions citernes, notamment pour la qualité d'alumine la plus fragile dont nous avons déjà parlé, les TBTS ; il a travaillé à la réalisation de cet échantillonneur pendant plus de six mois durant l'année 1992, tantôt chez lui, tantôt à l'usine avec l'accord de la maîtrise qui lui fournira même quelques bons pour certains matériels dont il a eu besoin ; de même, un ingénieur du service recherche l'a encouragé dans son entreprise ; l'appareil a été testé officiellement à la demande du contremaître de l'atelier au cours de quelques campagnes de production en 1993 et fera l'objet d'un article dans le journal de l'entreprise en octobre.

Lorsque l'opérateur fait référence à son invention, il précise tout d'abord qu'elle a répondu à deux objectifs majeurs du site : améliorer la sécurité et la qualité. La sécurité tout d'abord, parce que les chauffeurs de camions citernes devaient aller prélever le produit aux trois orifices situés au haut de la benne et l'un d'entre eux s'était cassé un pied pendant la manœuvre ; qualité ensuite parce qu'un problème s'était déjà posé plusieurs fois : du produit dans les normes et expédié de l'atelier se retrouvait hors-normes dans les camions. Il faut préciser à ce propos qu'un échantillonnage automatique avait été installé peu de temps auparavant, avant l'expédition, ce qui ne permettait pas de savoir si le produit s'était détérioré pendant l'expédition ou dans la citerne, mais comme le remarque l'opérateur, "*ils ne nous ont pas demandé notre avis à nous ! ça a été mis en place comme ça*." Finalement, avec son appareil, la sécurité ne sera pas vraiment améliorée car les chauffeurs doivent toujours se hisser sur leurs camions, par contre la fiabilité du mode de prélèvement s'en est trouvée améliorée.

Pour l'inventeur, cela n'a rien changé à son propre travail et lui a valu une prime de 2000 francs, mais finalement il semble très partagé, d'un côté il est fier de savoir qu'on a parlé de son invention et d'avoir été félicité par le directeur du service production mais de l'autre, il se pose des questions. Il ne comprend pas pourquoi l'usine ne fabrique pas de façon plus fiable cet échantillonneur;

[367] Ce sujet a pu faire l'objet d'un véritable entretien enregistré, hors de la cabine, cette possibilité étant rare ; seules quelques réunions collectives ont pu être organisées et comptées comme temps de travail, la plupart du temps, le recueil de la parole s'est fait en situation de travail. La grille de cet entretien figure en annexe 2 ; signalons cependant qu'il s'agissait d'un entretien exploratoire avant tout, nous arrivions à peine dans l'atelier.

il faut dire qu'il a construit son système avec des pièces de fortune, tambour de machine à laver, maître-cylindre de voiture etc. et qu'il est utilisé tel quel depuis plus d'un an :

> *"Maintenant, si l'usine voulait le faire comme il faut, au tour, faire quelque chose de plus solide ... parce que là, il y a des petits tubes en cuivre dedans, un jour ou l'autre ça va lâcher (...). Je l'utilise toujours pour les TBTS, même eux, ils mettent sur leur consignes de l'utiliser au lieu d'utiliser l'autre parce qu'ils ont vu que c'est mieux."*

Il ne comprend pas non plus pourquoi, alors qu'il était en train de tester son échantillonneur en 1992, un "*bonhomme de la colline*" (un membre du service de recherche) est venu pour voir comment il marchait, il lui a précisé que lui-même avait été chargé d'en concevoir un mais qu'il n'était pas encore au point, depuis l'opérateur ne l'a plus jamais revu.

Cette participation n'a donc été que très partiellement reconnue, d'autres ne seront jamais prises en compte, comme par exemple, celle qui concerne l'amélioration de la vitesse de rotation des filtres. Ce même opérateur propose depuis plus de quinze ans un système qui permettrait de réguler cette vitesse en injectant de façon automatique du liquide quand le produit devient plus lourd, ce qui tend à ralentir le filtre et risque de provoquer un déclenchement ; le fait d'ajouter du clair permettrait d'alléger l'agitation et de retrouver la vitesse nécessaire pour une bonne filtration. Cette injection se fait par commande à partir de l'IAS, encore faut-il avoir le temps de lancer la commande ; son système permettrait finalement d'automatiser un peu plus la manœuvre, il ne nécessite qu'une soudure. Un jour, un chaudronnier a accepté de la faire mais le contremaître a estimé que le temps manquait. Au bout du compte l'opérateur semble globalement désenchanté :

> *"(...) ça fait que tout ce qu'on propose, y'a rien de fait, on proposerait même un truc gratuit, n'importe quoi, ils te disent "oui, oui" mais ils ne font jamais rien. Nous ce qu'on leur reproche c'est ça ! Ou alors, ils te disent que ça coûte trop cher !"*

Les relations au service de la recherche sont donc totalement indirectes mais omniprésentes à travers la relation que les opérateurs établissent avec leurs moyens de travail. De façon générale, il semblerait d'ailleurs qu'elles soient de plus en plus "indirectes" ; selon les opérateurs, "*auparavant*", ils auraient été mis au courant un mois à l'avance, auraient pu faire des suggestions et surtout, auraient disposé de plans d'installation et auraient pu se faire expliquer certaines choses, "*maintenant, le gars il arrive et il voit ça* !". C'est aussi ce qui explique que les opérateurs tendent l'oreille quand ils voient un petit attroupement d'ingénieurs de "la colline" devant l'un des appareils de l'atelier car ils savent que cela aura une influence future sur leur activité :

> *"On a l'habitude de gérer notre atelier, dès qu'on nous met quelque chose en plus et qu'on n'a pas les informations pour bien le démarrer ou qu'on n'a pas le temps de savoir (...). Ici c'est tellement pointu que ça nous perturbe dans notre travail, ça peut modifier tous nos repères, ça modifie l'équilibre."*

Examinons à présent les relations qu'on peut qualifier de plus directes ; elles sont également médiatisées par les dispositifs techniques mais elles nécessitent des échanges directs de paroles qui ponctuent l'activité durant la durée du poste.

8. 1. 1. 2. La masse des autres

Au printemps 1994, le médecin du travail a jugé bon de faire passer une circulaire qui sera affichée dans l'atelier, précisant que la concentration nécessaire aux opérateurs pour la conduite du process est mise à rude épreuve quand leur cabine est envahie par de multiples interlocuteurs, avec lesquels d'ailleurs les conversations ne portent pas toujours sur le travail ; il demande à ce que les visiteurs évitent d'aller en cabine quand le travail ne le nécessite pas Il est vrai que la différence entre la nuit et le jour est assez frappante, les opérateurs disent eux-mêmes que parfois ils ont des difficultés "*à s'occuper de la pratique*", problème de concentration qui peut s'avérer d'autant plus dangereux qu'à partir de l'IAS, du gaz est manipulé.

La nuit, seuls le chef de poste et l'agent de maîtrise passent en cabine alors que dans la journée, outre la hiérarchie de jour dont nous avons dit qu'elle était plus étoffée, les opérateurs travaillent avec tous les "extérieurs" à l'atelier, c'est-à-dire la maintenance, l'entretien, la qualité ; notons que la présence de ces interlocuteurs potentiels est en partie imprévisible et de fait, en partie incontrôlable. A ceux-ci s'ajoutent les chauffeurs de camions citernes qui, comme certaines personnes effectuant des travaux d'entretien ou de maintenance, font partie d'entreprises prestataires de services envers l'établissement Péchiney. Et enfin, tout comme durant la nuit, les trois opérateurs auront des relations avec leurs homologues de l'atelier amont.

Sortir le produit fini de l'atelier en vue de son expédition suppose des échanges fréquents entre l'expéditeur et les chauffeurs de camions citernes, échanges le plus souvent limité à des consignes pour le remplissage de leurs bennes : à quel endroit charger, avec quelle qualité d'alumine rincer l'intérieur de la citerne et la remplir. Ces chauffeurs font tous partie d'entreprises sous-traitantes de l'usine mais certains d'entre eux, anciens de leur propre entreprise, ont l'habitude de travailler avec les opérateurs. Cette coopération n'est pas sans importance puisque si un chauffeur se trompe de qualité pour rincer sa citerne par exemple, il transformera automatiquement sa cargaison en produit hors-normes que les opérateurs devront reprendre plus tard en production. Dans cet échange l'opérateur de Péchiney est donneur d'ordres, plusieurs fois au cours de la durée d'un poste ; son rôle consiste aussi à contrôler le travail effectué et faire un relevé écrit de diverses données (heure, tonnage, qualité etc.).

Les relations avec l'amont concernent la coopération avec l'atelier de la décomposition, appelé usuellement "le côté blanc", et portent sur les débits d'alimentation des deux bacs d'entrée afin d'assurer la synchronisation nécessaire. Les possibilités d'alimentation de ce "fournisseur" entrent dans les prévisions que font les opérateurs ; il faudra s'ajuster, prévoir par exemple d'arrêter un filtre sur l'une des deux premières lignes si le côté blanc a prévu lui-même d'arrêter temporairement cet approvisionnement, afin de pouvoir continuer à alimenter les fours qui sont toujours prioritaires.

Ces échanges ont donc lieu de façon privilégiée au moment de la relève afin d'évaluer les réserves de produit pour déterminer les "possibilités de marche", les scénarios possibles, mais également à tout instant en cas de problème pour pouvoir réguler le niveau des bacs et éviter les débordements. De façon plus générale, il ne semble pas qu'il y ait un "bon climat", selon l'expression d'un opérateur, avec les autres secteurs et ceci notamment parce que les coefficients sont les mêmes alors que le rythme de travail est plus intense et les responsabilités plus grandes à la calcination. Fait significatif à cet égard, lorsque les opérateurs de la calcination arrivent pour prendre une douche en fin de poste, ceux des autres secteurs sont déjà prêts à partir et les échanges sont alors réduits au minimum. Cette confusion de la valeur des participations soulève un sentiment d'injustice chez les opérateurs, ce qu'ils ne ressentent pas vis-à-vis de la situation des opérateurs de la maintenance.

La coopération avec les opérateurs de la maintenance est différente en ce que les opérateurs de la calcination sont responsables de leur sécurité ; outre cette responsabilité, il leur arrive souvent d'être en situation de « coactivité » :

> *"Il y a coactivité aux points où travaillent deux (ou plusieurs) catégories de gens fonctionnant dans des systèmes différents, par exemple lorsqu'une équipe de production et une équipe de construction ou de réparation occupent les mêmes places."* [368]

Tout travail sur les installations de l'atelier suppose un échange d'informations, ainsi qu'un suivi et un contrôle des opérations effectuées. Les opérateurs doivent préparer ces interventions, consigner physiquement et par écrit la partie de l'installation concernée, ce qui les obligera éventuellement à transformer temporairement leur propre système de marche ; il leur faudra aussi remplir des bons de travaux et surtout, être toujours au courant de l'état d'avancement des travaux. Là aussi les effets d'un mauvais suivi des travaux sur leur propre activité se font rapidement sentir : un joint plein non déconsigné après travaux lors d'un poste peut empêcher la remise en route d'un four lors du poste suivant, le compresseur nécessaire à l'acheminement du produit disjonctant avant même de monter en charge et il faudra plus ou moins de temps pour trouver la cause du problème parmi les différentes explications possibles.

[368] J. Leplat, "Ergonomie et activités collectives", dans F. Six et O. Vaxévanoglou, *Les aspects collectifs du travail,* Toulouse : Octarès Editions, 1993. La notion de coactivité a été utilisée par Faverge en 1967.

Plus concrètement, les opérateurs de la calcination travailleront avec eux soit parce que les opérations en cours le nécessitent, soit parce qu'ils estiment que c'est préférable. C'est nécessaire tout d'abord lorsque des essais doivent être faits, et dans ce cas, ils seront en liaison par talkie-walkie ou bien par radio, cette dernière permettant d'écouter tous les échanges entre les différents intervenants. C'est systématiquement le cas pour les travaux "à la volée", c'est-à-dire ceux qui sont effectués sans que l'équipement concerné soit mis à l'arrêt ; ainsi, changer une canne de température sur un four suppose que le cuiseur en cabine positionne le four d'une certaine manière afin que l'ouvrier puisse travailler dessus, une fois la canne posée il faudra refaire tourner le four et attendre une demi-heure, puis faire un arrêt rapide pour rebrancher et enfin vérifier à l'écran l'état du capteur installé. C'est préférable ensuite lorsque l'opération est délicate et qu'il faut aider les opérateurs de la maintenance car "*ils n'interviennent pas souvent sur les installations, on connaît mieux tout ça, on leur donne des connaissances avant pour éviter qu'ils aient un problème*". Ou bien encore c'est préférable pour accélérer le rythme du travail car la notion de temps est différente pour les uns ou pour les autres ; ceux de la calcination savent ce qui va se passer si l'arrêt est prolongé : arrêter une pompe pendant deux heures peut avoir pour conséquence l'arrêt total de l'atelier, aussi leur notion de temps est totalement liée au temps de la production dont sont moins tributaires ceux de la maintenance.

Malgré des lignes hiérarchiques distincts, les opérateurs de la calcination peuvent refuser ou reporter des travaux, avec accord de leur propre maîtrise, en fonction des objectifs de production et de l'équilibre acquis dans la marche de l'atelier, autrement dit en fonction des priorités ; les opérateurs de la maintenance sont au service de ceux de l'atelier de la calcination. De plus, les opérateurs de la calcination connaissent mieux l'atelier pour la simple raison qu'ils y travaillent au quotidien, et "auparavant", ils effectuaient eux-mêmes des travaux et résolvaient beaucoup de problèmes mécaniques avant que leurs propres attributions n'évoluent vers plus de contrôle de la qualité et ne leur laissent plus le temps de le faire, ce qui a donc été transféré vers des ouvriers de maintenance.

Généralement les opérateurs interpellent leur hiérarchie pour connaître les décisions à venir en matière de production ou de maintenance, ainsi que pour comprendre la situation de l'atelier amont. Parfois ils cherchent à recueillir les appréciations de la hiérarchie sur la qualité du travail effectué, sur les critères utilisés pour en juger et cherchent à expliquer les raisons du résultat obtenu. Inversement, la hiérarchie interpelle les opérateurs pour connaître la situation de l'atelier et pour établir les consignes journalières ; elle ne peut jamais être sûre que la consigne de la veille a été réalisée, la question se pose toujours de savoir s'il y a eu des écarts, de quelle nature sont-ils, quelle est leur origine, comment ont-ils été gérés, quelles incidences en chaîne cela a t-il provoqué ? Les opérateurs pourront leur apporter une partie des éléments de réponses mais cela ne signifie pas que les consignes qui en sortiront reflètent leur point de vue.

Nous avons déjà pointé le rôle de "quatrième homme" que peut jouer l'agent de maîtrise en cas d'urgence, expression qui marque le fait qu'à ce moment là, il devra "mettre la main à la pâte" comme les opérateurs. Nous avons également remarqué, dans ce cas précis, combien l'ingénieur responsable de l'atelier semble être un étranger pour les opérateurs, malgré la bonne volonté dont il peut éventuellement faire preuve ; il ne connaît pas aussi bien le process que le contremaître qui semble plus apprécié de ce simple fait. Une sorte de hiérarchie du savoir se superpose à la hiérarchie formelle bien que celle-ci soit toujours respectée, bien entendu.

En résumé, à travers la description de ces multiples relations qu'entretiennent les opérateurs dans le cadre de leur activité de travail, on détecte déjà quelques possibilités de "participations", absentes des référentiels de métier mais pourtant bien réelles : les relations de donneurs d'ordre envers les représentants sous-traitants, les relations d'aide et d'apprentissage avec les ouvriers de la maintenance, les relations d'information réciproque entre "pairs". On comprend à présent les propos d'un opérateur lors d'une restitution : "*il faut avoir un caractère raisonnable, pas envoyer les gens promener, tout en faisant notre travail*" ; ils sont véritablement au cœur du procès de travail et du réseau de relations qu'il engendre. On remarquera également que ces participations peuvent être contrariées, comme le montre l'expérience de l'invention de l'échantillonneur.

Si on reprend la distinction de Bouglé en matière de coopération du travail, l'activité de travail de ces opérateurs suppose la mise en œuvre d'une coopération complexe en ce que les efforts sont différenciés et complémentaires ; ce qui ne signifie pas pour autant que cette répartition technique du travail exclut toute forme de polyvalence à l'intérieur même de l'équipe des opérateurs, comme nous le verrons.

8. 1. 2. Le maillon d'une chaîne

Nous avons déjà évoqué le principe de la dépendance universelle, principe d'organisation inclu dans la méthode de raisonnement tactique, qui veut que tout chef soit lui-même le subordonné d'un autre chef. Ce principe est poussé à son extrême, c'est-à-dire que sans la présence d'un chef, il n'y a pas d'entité collective reconnue, c'est pourquoi un caporal appelé dira que le binôme n'existe pas car il n'est pas autonome : "*ce qui peut marcher seul suppose qu'il y ait au moins un chef*". Le règlement militaire définit d'ailleurs comme suit l'unité élémentaire :

> *"c'est la plus petite communauté placée sous les ordres d'un chef responsable des activités et de la vie des militaires qui la composent."* [369]

[369] FETTA, fascicule sur le règlement, fiche n°4.

Selon cette définition, les deux équipes qui composent un groupe de combat pourraient être les collectifs de base. Mais le critère de la présence d'un chef dans le groupe n'est pas suffisant du point de vue tactique, aussi c'est la compagnie qui sera considérée comme unité élémentaire :

> *"(Elle) dispose du fait de ses dotations organiques et par le jeux de renforcements normaux, des feux antichars à moyenne portée, des feux indirects, des possibilités d'organisation du terrain et des moyens de contre mobilité."* [370]

L'unité dans ce dernier cas est considérée du point de vue de sa dotation en armement et de ses possibilités d'action sur le terrain, c'est-à-dire du respect d'une certaine norme quantitative minimale en effectif pour qu'une articulation entre ses différents "éléments" (sections) permettent une certaine souplesse d'emploi quant à l'occupation d'un terrain.

8. 1. 2. 1. Des glissements entre fonctions et grades

Reprenons en détail les critères qui ont présidé à la composition des groupes. Nous avons déjà précisé qu'une compagnie comprend quatre sections dont trois de combat, et que chaque section de combat est elle-même composée de quatre groupes dont trois de combat. Un groupe de combat, selon les normes en effectif de l'ONU, ne comprend que huit personnes au lieu des douze habituelles. Pour pallier cet inconvénient auquel s'ajoutait celui de la jeunesse de la troupe en matière d'entraînement et d'expérience militaire, les groupes ont été "renforcés" au niveau de leur encadrement.

Le sergent responsable du groupe était assisté d'un adjoint, le plus souvent sergent et engagé comme lui, afin de parer à l'éventualité de la division opérationnelle du groupe en deux équipes. Le pilote de VAB (véhicule de l'avant blindé), formé au maniement de l'arme de bord (mitrailleuse de 12/7 mm), appelé promu caporal avant le départ, était plus particulièrement attaché au chef de groupe. Les deux équipes ne comprenaient donc que trois personnes, différenciées par leur spécialité : d'une part, le sergent adjoint et un binôme de techniciens, soit deux appelés formés à l'usage de deux armes spécifiques (tireur d'élite et tireur au lance-roquettes) ; d'autre part, un appelé, également promu caporal avant le départ en tant que futur chef d'équipe, et un binôme de "base" composée de deux grenadiers-voltigeurs dotés d'une arme individuelle classique (famas).

Ce sur encadrement devait permettre, théoriquement, de sécuriser les actes de combat si ceux-là étaient incontournables ; dans les faits, il a grandement contribué à dévaloriser la valeur des grades de sergent et de caporal.

[370] EAI, *Notice sur le combat de la section d'infanterie blindée sur VAB 12,7 mm*, Mars 1991, p. 7.

Le sergent responsable du groupe aurait du être plus ancien dans le grade que le sergent nommé adjoint, mais cela n'a pas été vérifié dans tous les cas ; lorsque les deux sergents du groupe avaient plus ou moins le même parcours, la légitimité des choix s'est avérée beaucoup plus obscure et contestée par certains. Cette légitimité a été d'autant plus "*dur à avaler*" que les adjoints ont été "mutés" en tant que chef d'équipe, c'est-à-dire que concrètement, le temps du mandat ne leur a pas permis de cumuler de l'ancienneté dans la fonction qu'ils ont commencé à exercer en France, celle de chef de groupe. Cet inconvénient a été redoublé par des problèmes de relations aux subordonnés, chacun ayant sa propre manière de se comporter avec un groupe :

> *"Quand on est adjoint au chef de groupe et qu'on a l'habitude d'être chef de groupe, c'est pas facile de redescendre (...). Il y a des choses qu'on ne tolère pas et que l'autre tolère et inverse, c'est pas évident (...). Donc des fois, je prends une initiative et lui, il dit le contraire...".*

La répartition des responsabilités entre les deux sergents d'un même groupe a donc posé quelques problèmes, rompant de façon ambiguë avec le traditionnel principe d'unicité du commandement. Théoriquement, le chef de groupe prend plus en charge les aspects stratégiques d'une situation alors que son adjoint doit plus particulièrement s'occuper de la gestion du matériel ; cette répartition est aussi celle qui différencie un lieutenant, chef de section, de son adjoint qui est normalement adjudant ou adjudant chef. Dans les faits, le rôle d'adjoint au chef de groupe semble avoir été particulièrement inconfortable : "*La moitié du temps, il se retrouve avec les mêmes responsabilités que l'autre*", pas pour autant à l'abri de la gestion des "*petites tâches quotidiennes*", voire même, il pourra monter la garde comme un chasseur. Même en cas de bonne entente entre les deux sergents, il y a eu des difficultés pour homogénéiser le commandement du groupe : "*En fin de compte, on se marche dessus*." Les avis sont quasi-unanimes en fin de parcours : "*un sergent PDL aurait suffi*", évitant ainsi la confrontation entre deux engagés, car par définition, "*le sergent appelé, il respecte le sergent engagé*" [371].

Quant au grade de caporal, les critères d'attribution et le contenu du travail ont tout autant été contestés. Avant le départ, il fallait à tout prix trouver des candidats au grade de caporal parmi les appelés, il est même arrivé que le chef de section fasse pression pour obtenir cet accord ; vers la fin du mandat, un éclaireur a été proposé au grade de caporal "*pour ses qualités de pâtissier et sa bonne volonté*", c'est-à-dire "*pour le sacrifice des heures de sommeil au profit de la compagnie*". Interrogé sur ce point, un membre de l'Etat-major du bataillon reconnaîtra que le grade de caporal, dans ce cas précis, doit être considéré comme une forme de récompense déconnectée des responsabilités habituelles attachées au grade : ils ont acquis un grade mais "*ils n'ont pas évolué dans la hiérarchie du travail*".

[371] PDL signifie purement et simplement : "pendant la durée légale".

Plus concrètement encore les caporaux, censés avoir le rôle de deuxième chef d'équipe du groupe, ont vu leur rôle limité à la vérification du matériel et du paquetage des soldats "premières classes" de leur chambrée ; certains n'ont même pas pu jouer ce rôle puisque leur groupe était réparti dans deux chambrées, avec le chef de groupe dans l'une et son adjoint dans l'autre, ce qui semble avoir été d'ailleurs très mal vécu par les appelés. Quant à la relation hiérarchique qui peut s'instaurer entre deux appelés du même contingent, ayant la même ancienneté dans l'institution, c'est-à-dire parfois seulement les quatre mois règlementaires pour partir en opération extérieure, elle est quasiment inexistante comme l'explique un caporal :

> *"On a tous une fonction qui n'est pas respectée. Moi par exemple, je vais donner un ordre à un première classe, le mec il va m'envoyer péter. On n'est pas du tout obéi ni même respecté vis-à-vis du grade, en sachant que justement, les sergents ne font aucune différence. Caporal-chef, caporal ou première classe, pour eux c'est pareil, c'est un mec qui doit faire le boulot."*

Certains grades n'ont donc existé que sur le papier, de même que certaines spécialités ou "qualifications". La catégorie "infanterie pure", classifiée "*double zéro*", correspond au fantassin combattant qui peut cependant être spécialisé, comme nous l'avons vu, dans l'usage de certaines armes ou moyens de transport [372]. Un même individu peut avoir différentes spécialités ou "qualifications", ce qui est systématique dans le cas des engagés ; la spécialité liée à la fonction combattante est première, mais lorsqu'il ne s'agit pas d'une situation de guerre, chacun est employé à diverses tâches générales qui gomment les spécialités. Certains engagés se sont ainsi retrouvés à des postes de gestion qui ne les ont guère enchantés ; au niveau des groupes de combat, seul le conducteur a plus ou moins exercé la fonction prévue tout au long du mandat, les autres ont tous fait le même travail.

Il existe d'autres qualifications comme chef de détachement montagne ou directeur de mise en œuvre d'explosifs, ou bien encore pilote de véhicule à chenillettes ; autant de spécialités développant une certaine polyvalence, et présentant l'avantage d'être reconnues par des brevets ou diplômes. Pour des engagés de longue date, ces spécialités sont complétées par une capacité à ce que le médecin-chef a appelé, "la multi-tâche" et qui résulte de l'expérience de la vie en campagne :

> *"Quand je partais au fin fond du Tchad, mon pilote était infirmier, il savait la mécanique, il connaissait les moyens trans, il pouvait réparer le poste radio (...). Toutes ces petites choses qui ne paraissent pas importantes, l'entretien des armes, des véhicules, l'expérience c'est irremplaçable. Là, les pilotes, leur véhicule ne pouvait pas démarrer tous les jours, personne ne leur avait expliqué qu'il fallait mettre de l'anti-gel avec une seringue dans les cables".*

[372] La première fois qu'un militaire a parlé de "00", nous avons cru qu'il utilisait cette expression pour manifester un certain désenchantement vis-à-vis de son travail …

Finalement on constate que grades et spécialités ne disent rien du contenu de l'activité de travail, des participations possibles, tout dépendra des besoins en fonction de la situation ; cela signifie également qu'à grade égal, l'activité pourra être très différente, avec plus ou moins de responsabilité de commandement. Quant à la fameuse formule, "*la fonction prime sur le grade*", si ce qui précède tendrait à la confirmer, il faut cependant être réservé sur ce point, on imagine mal un lieutenant donnant des ordres à un capitaine dans le cadre d'un déplacement en montagne par exemple. Cette disjonction entre grade et fonction peut d'ailleurs être contradictoire au niveau de la conduite à tenir selon la gravité de la situation, entre simple "*avis technique*" ou conflit de hiérarchie ; la responsabilité du titulaire de la fonction est engagée, mais il doit en même temps respecter la relation qui le lie à son supérieur hiérarchique.

Examinons à présent de façon plus précise "la chaîne de commandement" et les relations entre les différents niveaux hiérarchiques.

8. 1. 2. 2. Les ordres en cascade et les contre-ordres

Une dichotomie majeure existe donc dans la 1ère compagnie entre appelés et engagés, ces derniers étant tous cadres tandis que les appelés sont en très grande majorité des "militaires du rang", c'est-à-dire non gradés ; les premiers y envisagent une carrière alors qu'une grande partie des seconds ne sont que de passage avec des soldes dont le montant est toujours inférieur, bien qu'il faille nuancer cette dernière affirmation. Certains engagés volontaires de l'armée de terre touchent une solde sensiblement identique à un appelé volontaire pour une action extérieure ayant signé un volontariat au service long. Cependant, de façon générale, il est certain que les appelés constituent en quelque sorte une main d'œuvre intérimaire, dépendante hiérarchiquement des statutaires.

Le pourcentage d'engagés gradés par rapport aux appelés est habituellement plus important dans les compagnies de soutien, génie ou cavaliers que dans les compagnies de combat d'infanterie pur : un gradé pour trois ou quatre militaires du rang, contre un gradé pour six dans une compagnie d'infanterie ; cette structuration est principalement due aux spécialités et au degré de technicité des moyens de travail. Cependant, dans le cas du Batinf 5, comme nous l'avons vu, le choix du sur encadrement des groupes de combat efface cette distinction structurelle entre armes du rapport gradés/non gradés, il y a pratiquement un engagé pour trois appelés.

Cette séparation est tout autant hiérarchique que "naturelle" puisque le temps a manqué avant le départ pour apprendre à se connaître mutuellement ; certaines sections n'ont été au complet qu'au mois de septembre, soit à peine deux mois avant le départ, voire définitivement constituées en octobre au moment du camp de cohésion. Les sergents n'ont vraiment pu "*prendre en main*" leur groupe qu'une fois arrivés sur place :

"Avec un appelé, il faut déjà lui apprendre le boulot, ce qu'est le travail militaire. Après donc, il faut qu'ils aient notre confiance et seulement après, on peut essayer de créer des liens."

Quant aux relations avec le chef de section, les sergents admettent volontiers qu'ils sont mieux lotis que les appelés car ils font "*partie de la boutique*", on leur fera plus facilement confiance, même si en retour, le niveau d'exigence général les concernant est plus élevé ; le fait qu'un engagé vient en Bosnie parce que "*c'est son métier*" fait la différence.

Les sergents ont donc été l'ultime niveau hiérarchique, dernier "maillon" de la chaîne de commandement, dernier élément de la courroie de transmission des ordres et des informations.

Au cours du mandat, les ordres n'ont cessé de pleuvoir, du lieutenant-colonel, chef du bureau des opérations au PC, au capitaine de la compagnie, du capitaine aux trois chefs de section, des chefs de section aux trois chefs de groupe et à leurs adjoints, et de ces derniers aux appelés. Pleuvoir est le terme exact car de l'avis général, le nombre de missions à remplir a été beaucoup trop important par rapport à l'effectif disponible ; effectif qui n'était déjà pas bien gros à l'arrivée, vu les normes ONU en la matière, et qui plus est, s'est légèrement clairsemé en cours de mandat, les personnes rapatriées pour raisons sanitaires n'ayant pas été remplacées.

Ces ordres peuvent être répartis en deux grandes catégories selon le type d'activités qu'ils prescriront, des travaux domestiques ou des missions militaires. Les premiers concernent les services rendus à la collectivité pour ses besoins d'auto-entretien, restauration, approvisionnement en pain et eau, entretien, amélioration des lieux ; on peut y englober aussi les activités découlant de la mobilité déjà évoquée, emménagement ou déménagement d'un site ; ces travaux se font donc majoritairement dans l'enceinte d'une position. La seconde catégorie englobe des activités "statiques" telles la garde ou l'entretien des armes et des activités plus dynamiques, à proprement parler opérationnelles, liées au contrôle de zone, aux convois ou aux escortes, plus largement au contrôle de l'application des accords. Notons que la garde est considérée comme un "service" rendu au collectif et à ce titre devrait figurer dans les activités domestiques, mais il semble plus judicieux de la considérer comme une mission militaire, vu les actes de combat qu'elle peut engager.

Les ordres pour les missions dynamiques et les opérations de déménagement émanent du PC et sont relayées par le capitaine, après qu'il y ait intégré ses propres contraintes et exigences ; les ordres pour améliorer un camp et y organiser la vie collective dépendent du chef de section et de son adjoint, sauf si un groupe est isolé et dans ce cas, ce sera le sergent qui sera en position d'y organiser la vie quotidienne. L'examen des horaires de travail et des jours de repos donnera une idée des effets produits par cette cascade d'ordres sur l'activité de travail des soldats des groupes de combat.

Les horaires de travail de la compagnie ont été fixés en début de mandat . Dans la semaine le réveil est à 6 h30, le début du travail à 7 h30, le dîner à 19 h, l'ouverture des foyers de 18 h à 21 h, sachant que la consommation d'alcool n'est autorisée qu'entre 18 heures et 20 heures. Le samedi soir, il est possible de regarder la télévision jusqu'à minuit. Le dimanche, le réveil est "*naturel*" sauf pour ceux de service, la cérémonie du lever des couleurs est à 11 h sur l'un ou l'autre des postes et l'après-midi doit être consacré à diverses activités telles que le courrier, le lavage des effets et l'entretien des appareils de transmission, optiques et armement, même si ces derniers doivent en théorie être entretenus dès qu'ils en ont besoin.

En fait, chaque section réadaptera ses horaires de même que chaque chef de groupe, s'il est isolé. Prenons l'exemple de ce deuxième type de rythme de vie qui avait été proposé dans l'une des sections : réveil à 7 h, début du travail à 8 h, repas de midi à 11 h30, repos jusqu'à 14 h puis travail jusqu'à 17 h, de 17 h à 18 h30 affaires personnelles, courrier, entretien matériel, repas à 18 h30, début de la garde de nuit à 19 h jusqu'à 7 h du matin ; en résumé les horaires travail journalier étaient calqués sur ceux qui sont pratiqués en caserne et devaient donc être limités à 6 h30. Cette annonce peut être rassurante pour des chasseurs fraîchement débarqués mais le décalage entre le dire et le faire sera immense et les chasseurs en seront d'autant plus mécontents :

> *"On n'arrête pas ! on travaille tout le temps (...). Le dimanche, c'était une journée repos, et bien il y a toujours quelque chose à faire, soit démonter tel ou tel poste, soit ils ont besoin d'un pilote VAC, soit il y a les couleurs ..."*

Ce sentiment semble assez unanimement partagé par les membres des groupes de combat, sergents y compris, car ces derniers vivent une grande partie de leur temps au même rythme que celui des chasseurs. Début février, dans l'une des sections par exemple, ils avaient bénéficié en tout et pour tout d'un seul véritable jour de repos, imposé par les conditions météorologiques ; ce rythme de travail sept jours sur sept et pratiquement 24 heures sur 24, si l'on excepte les heures de sommeil, semble avoir été une réalité au niveau des trois sections. Cette disponibilité requise de façon quasi-permanente tend paradoxalement à diminuer la disponibilité réelle, à diluer l'attention et à confondre en un même temps, sommeil et réparation physique avec repos, loisirs avec réparation psychique. Une certaine "usure" se manifeste très rapidement, dès le premier mois avec "*des petits signes*" tels lumbagos ou bagarres, signes d'une certaine fatigue nerveuse, "*à trois mois, c'est classique*", dira le médecin chef.

Cet ensemble d'activités n'est pas un magma confus, certaines activités sont toujours prioritaires sur d'autres. Les patrouilles, escortes ou convois seront, en règle générale, prioritaires, tandis que pour ceux qui restent sur le poste, la garde sera toujours prioritaire sur tout autre type d'activité, même si l'effectif de garde est réduit au profit de missions mobiles. De même, les activités domestiques ont bien souvent eu la priorité sur les activités pour soi. Les activités pour soi, entretien corporel ou vestimentaire, repos, courrier et éventuellement loisirs, consacrés en général à la lecture,

au jeu de cartes et à la télévision, ont été rares et surtout toujours assez imprévues. L'avis d'un appelé à ce sujet est limpide :

> *" Niveau gestion du temps ? c'est simple, je crois que c'était pendant les Bauges, le chef nous avait dit : "Vous avez 5 mn ? vous mangez, vous avez 10 mn ? vous dormez". En gros c'était ça. Donc en fait, on ne peut pas gérer son temps parce qu'on ne sait pas ... si, peut-être la nuit à la limite...".*

Certains, probablement plus organisés ou moins sensibles à cet aspect, nuanceront leur avis :

> *"On a quand même eu des heures perdues, on n'était pas tout le temps au tacos ! Y'a des moments où on savait qu'on serait pas dérangés, par exemple, si on revient de patrouille à 3 ou 4 heures, on sait qu'à partir de là, on fera plus rien jusqu'au soir".*

L'expression "heures perdues" supposait quelque éclaircissement : "*temps perdu ? ben ... hop ! j'arrive de patrouille, il est 11 heures du matin, on me dit, "à 13 heures départ pour une autre patrouille", bon ben là, c'est ... vraiment du temps libre*". En fait le temps est perdu en termes d'activité opérationnelle, c'est une sorte de "temps mort" et finalement, le temps libre, l'activité pour soi, semble être un temps volé sur celui des activités de travail collectives.

La disponibilité est donc requise de tous mais elle sera diversement acceptée, entre celui qui prends sur son sommeil pour confectionner des gâteaux et celui qui inventera des ruses pour s'économiser, pour éviter que son temps de repos ne soit réquisitionné pour des travaux dans le camp ; ainsi un chasseur s'était confectionné une sorte d'isoloir :

> *"ce que j'avais carrément fait autour de mon lit, j'avais mis des couvertures comme ça, qui tombaient... comme ça on me voyait pas ... je faisais pas de bruit ... j'étais dans mon petit coin, je dormais, et si je voulais lire, je lisais quoi !".*

Il reste que la garde est l'activité qui a globalement absorbé le plus d'heures, un chasseur l'évaluera pour lui-même à plus de 300 heures (entre 300 et 400 heures) au cours des 95 jours environ passés sur place. Ce constat semble assez général et s'explique aussi en partie par la multiplication des postes et la dispersion des éléments de la compagnie sur le terrain.

Quant aux missions dynamiques, elles seront tout à la fois, moyen d'échapper à l'espace fermé de la base ou du poste, occasion éventuelle de rencontrer des civils, mais aussi source de fatigue en soi et par les modalités de leur articulation avec les autres activités :

> *"On peut passer deux jours sur le terrain, on est quand même crevés parce que sur le terrain on monte aussi la garde, on rentre, on n'a pas le temps de se doucher, de boire un coca au foyer ou de s'allonger dix minutes, c'est dans la foulée la garde".*

Les sergents sont formels, les effectifs étaient insuffisants au regard du nombre de missions attribuées à la compagnie, car en fait, pour partir en mission, bien souvent il a fallu partir à dix ou

douze, et donc monopoliser un groupe et en déstructurer un autre, ce qui en tendance augmentait le nombre de tours de garde pour ceux qui restaient sur la position. Les sergents les plus anciens expliquent ce constat par le fait que pour un capitaine, un lieutenant, voire pour le commandant du bataillon, "*faire beaucoup de missions*" est valorisant, et de façon générale, chaque échelon hiérarchique aura tendance "*à mettre la pression*" sur le niveau subordonné pour multiplier les actions, afin d'être "*bien vu*", "*bien noté*", par son propre supérieur hiérarchique. Pour les sergents, ces conduites traduisent donc des préoccupations de promotion, des craintes que les actuels "goulots d'étranglements" au sein des armées avivent, et qui n'ont pas pour effet de rendre les individus téméraires vis-à-vis de leur hiérarchie :

> *"Maintenant les chefs de section, ils paniquent, ils ont peur de dire "non" des fois. Avant les chefs de section, les vieux, quand ils disaient "non!", c'était "non" (...) Pour l'instant, je n'en ai pas vu un monter au créneau et puis vraiment s'expliquer quoi !"*

Ce faisant, ils renoncent à défendre les intérêts des hommes qui sont sous leurs ordres, c'est la conception même du métier qui est remise en cause : un chef de section ou un chef de groupe ne sont pas là uniquement pour "*éduquer, instruire et commander*" des troupes, ils doivent aussi être respectueux de leurs hommes, et donc savoir défendre les intérêts collectifs du groupe, de la section, ou de la compagnie, intérêts collectifs bien concrets de reconstitution de la force de travail.

Si on peut parler de la "cascade des ordres", comme flot continu auquel il a fallu faire face, leur cohérence d'ensemble était loin d'être limpide comme une eau de source. Les accords de paix signés le 12 décembre à Paris ont été répercutés sur le terrain le 19 décembre ; les drapeaux nationaux des pays composant la nouvelle force ont remplacé le drapeau de l'ONU, les casques bleus ont été recouverts d'un filet de couleur kaki, la composition du haut-commandement de la force a également changé, mais les hommes sur le terrain sont restés les mêmes. Un incertitude chronique s'est installée à partir du 19 décembre quant à l'avenir du Batinf 5, la force internationale devait être recomposée, notamment avec l'arrivée des américains, et surtout avec le changement des missions à réaliser. Le Batinf 5 était le seul bataillon d'appelés de tout le secteur et globalement, l'apport de troupes français devait diminuer, il devait donc logiquement et probablement être la première entité à disparaître. Concrètement cela conditionnait le retour en France.

En fait, le Batinf 5 s'est retrouvé, dès l'arrivée, dans une situation de double subordination, vis-à-vis du commandement de la FORPRONU pour son rattachement administratif, et vis-à-vis du commandement de la FRR (Force de réaction rapide installée sur Igman durant l'été) pour son emploi ; cette situation s'est encore obscurcie avec le passage à l'IFOR et pour les cadres et les officiers de la 1ère compagnie, tout est resté assez mystérieux, avec l'inconvénient majeur de ne pas pouvoir renseigner les hommes sur leur avenir immédiat comme en témoigne un chef de section :

"Au départ, on était dissous le 31 décembre, après c'était le 31 janvier, après on a eu les réponses mi-février ; on a du attendre le 20 février pour apprendre que le bataillon serait dissous. Pour les dates de retour, c'était pareil, et au-delà à l'échelon du bataillon, on a changé de commandement X fois (...). Pour nous, on a toujours un repère, même s'il n'est pas vers le haut, au moins il est toujours vers le bas, on a toujours une responsabilité, on a du travail à faire pour les gars. Le GV lui par contre, il attend des certitudes sur son avenir, sur les missions qu'on va faire, et lui, il n'a pas d'autres repères que ce qu'on peut lui apporter."

La différence entre engagés et appelés sera formulée en termes tranchés : les engagés, "*plus préparés*", "*plus volontaires*", "*plus matures*", ne chercheront pas à savoir tandis que les autres, plus jeunes, n'arrivent pas à comprendre pourquoi " *les chefs qui sont là-haut*" n'apportent pas les réponses ; des rumeurs circulent et finalement ce sont "*les grandes questions*". Le chef de section se doit d'être un relais de transmission des informations, mais il doit aussi savoir *"prendre sur soi pour se dire : bon on ne sait pas !*". Les propos d'un sergent expérimenté infirment en partie ce qui précède ; les sergents, étant au contact des hommes, ont ressenti un certain malaise :

" Dans ce mandat-là, l'information, c'était pas clair, et puis ça allait beaucoup trop vite. Ils se sont lancés sur des choses dont ils n'étaient pas certains, à chaque fois ils disaient : "peut-être, mais ...". Comparé aux mandats précédents que j'ai fait, ça n'a rien à voir, il y avait beaucoup moins de contre ordres que dans celui-là."

Il est certain que la compagnie de commandement et logistique, fréquemment en relation avec des entités autres que le Batinf 5, en raison de la nature même du travail logistique, arrivait à glaner plus d'informations qu'une compagnie de combat, plus éloignée et qui plus est, distribuée sur une vaste zone. Cette absence de repères a été gênante non seulement pour la date officielle de fin de mission mais aussi pour la programmation hebdomadaire, voire quotidienne des activités, donnant une impression d'incohérence, d'absurdité que formule aussi le chef de section cité ci-dessus : "*On finit par s'organiser un petit site agréable à vivre et puis on apprend qu'il faut démonter à la dernière minute, à la va-vite. Ca fait partie du métier, mais bon…"*

Le mouvement de la dépendance semble unidirectionnel, du haut vers le bas, les ordres et les contre-ordres conditionnent le déroulement de l'activité de travail et les "participations" possibles de chacun. Si inversement, on part du point de vue de l'activité de travail, le mouvement devient réciproque comme l'a si bien exprimé un caporal :

"L'armée, c'est une chaîne, vous formez un maillon, si le maillon pète ... c'est la chaîne qui pète ; donc le travail d'un GV est tout aussi important que le travail d'un colonel ; sans MDR (militaire du rang), le colonel ne peut rien faire."

Autrement dit, cela signifie que le haut-commandement est dépendant de l'état physique et mental des troupes sur le terrain et qu'il n'est jamais de son intérêt que les rapatriements sanitaires ou disciplinaires se multiplient. Il est donc dépendant de la façon dont les troupes affronteront les

conditions concrètes qui leur sont faites, de la façon dont elles "restitueront" les apprentissages en situation réelles, de la "bonne volonté" dont elles feront preuve, et finalement il sera dépendant de la façon dont les hommes arriveront à préserver leur intégrité.

En conclusion, parler de "participations" n'a de sens que dans un travail collectif, quelque soit la forme que l'aspect collectif prendra. Ces participations dépendent de l'organisation formelle, du domaine de compétence officiellement reconnu à une fonction, mais elles dépendent aussi des relations que nécessite concrètement l'activité de travail. On ne peut limiter les participations au sens où nous l'entendons, à la collecte des traces de l'organisation "informelle" en pensant que ce sont là les participations en-elles-mêmes ; la matérialisation des engagements, les possibilités de participation dépendent tout autant de ce qui est formalisé, ordonné, que de ce que sera le travail collectif réel.

8. 2. Participations et autonomie dans le travail

Les participations sont donc relatives aux caractéristiques des entités collectives dans lesquelles elles se produiront, mais comment, justement, peuvent-elles se produire une fois les conditions données ? Selon des règles qui leur sont propres, en fonction de leur propre "spontanéité" ? C'est la question de l'articulation entre l'intérieur et l'extérieur qui se pose à présent, la relation de soi à soi, aux mêmes et aux autres, la dialectique entre autonomie et hétéronomie. Reprenons une définition récente de l'autonomie dans le travail :

> *"Capacité d'initiative légitimée, destinée à permettre la prise en charge d'une situation de travail complexe, non totalement prescriptible, en raison des nombreux aléas susceptibles de l'affecter du fait des exigences de flexibilité."* [373]

Il nous semble que l'idée de "capacité légitimée" doit être discutée et qu'il faut pour cela donner des contenus concrets à l'expression "prise en charge". Peut-on saisir en quoi le principe d'autonomie serait en relation avec les possibilités de participations ?

La notion de "prise en charge légitimée" suppose de centrer plus particulièrement le regard sur la relation au travail, sur la relation aux consignes et aux ordres dans le déroulement concret de l'activité de travail.

[373] C. Everaere, 1999, Op. cit., p. 134.

8. 2. 1. "Avoir le vécu de l'atelier"

Beaucoup a été écrit sur le travail des opérateurs dans une industrie de process, et comme nous l'avons déjà évoqué, le travail y est toujours présenté comme un travail particulièrement "autonome", autonomie considérée du point de vue des rapports à la technologie. L'introduction de l'informatique aurait transformé le travail dans le sens d'une "*régulation du process et de la machine*", d'un "*travail de surveillance et de contrôle*" de l'autonomie de la machine elle-même :

> *"Le but de ces interventions n'est toutefois pas de dominer le process et le guider vers le but poursuivi, mais d'éliminer tous les obstacles qui pourraient enrayer le déroulement du process, de soutenir donc la machine dans son autonomie et de n'intervenir que lorsque l'autonomie n'est plus possible. L'ouvrier ne dirige le process que lorsque des pannes ou des perturbations viennent troubler le process en cours."* [374]

N'entrons pas ici dans le débat sur l'intellectualisation du travail par le simple fait de la manipulation de symboles, examinons plutôt comment concrètement les opérateurs apprennent à connaître leur atelier et voyons dans ce cas précis la façon dont cette "régulation" se produit.

8. 2. 1. 1. La complémentarité entre conduite manuelle et automatique

Lorsque les opérateurs disent "*on fait partie de la machine, on est un élément de l'atelier*", cela signifie clairement que l'atelier ne peut pas se conduire seulement à partir de consignes automatisées, il faut aussi avoir un certain "*vécu de l'atelier*" pour juger de l'état du process à un instant t. Mais que signifie avoir le "*vécu de l'atelier*" ?

Connaître une installation, c'est d'abord savoir par où passe le produit (pouvoir entendre le fluide dans le collecteur ou sentir de la main la température extérieure de ce collecteur), savoir à quoi servent toutes ces canalisations (repérées en vert pour l'eau et bleu pour l'air), où se trouve l'emplacement des différents appareils, leur fonction, leurs faiblesses, pouvoir s'y rendre par le chemin le plus court en cas de besoin ; les chiffres et les lettres qui repèrent les différents éléments servent surtout pour le langage codé des échanges entre opérateurs en cabine ou avec la hiérarchie. Connaître les faiblesses, c'est savoir que les risques de bouchage des collecteurs se situent surtout dans les coudes, les parties plates, près des vannes, savoir qu'un ventilateur de tirage peut nécessiter un peu d'huile dans le coupleur, etc. C'est une multitude de petits détails qui peuvent prendre une importance cruciale selon les moments.

[374] M. Schumann, "Large diffusion des nouveaux modèles de production et de changement hésitant des structures de travail", *Travail et Emploi*, n° 50, 1991, p. 98.

On peut écouter le "ronronnement" du four ou regarder le produit qui y circule : "*le four peut très bien tamponner et on peut être en qualité malgré tout*", cela ne se verra pas sur l'écran et pourtant il y aura un problème de pression à l'intérieur du four, l'air étant retenu et la flamme se décrochant légèrement. De même, l'apparence du produit est un indicateur : "*si c'est trouble, il y a un manque d'oxygène dans le four... ça peut venir d'un gros apport d'hydrate, du ventilateur de tirage, du débit de gaz...".* La connaissance des fours à gaz (et non plus mazout) permet de "*mettre en concordance les paramètres de conduite et les indices sur ce qui se passe dans le four... il faut traduire les paramètres*". A d'autres moments, cette connaissance permettra de repérer plus rapidement un problème : une vanne pourra très bien être affichée ouverte à l'écran et en réalité être fermée, "*c'est souvent par déduction qu'on voit ce qui ne va pas ... on va voir ce qui ne marche pas*". C'est ce décalage physique, intégré de manière durable dans les esprits, qui fait dire : "*il faut toujours contrôler les indications affichées sur le calculateur, il faut les avoir en tête quand on va sur les installations et inverse, il faut connaître les installations pour interpréter les informations de l'I.A.S.*"

Cette double connaissance de l'I.A.S. et des installations permet également de gagner du temps dans l'obtention d'une information : faire une analyse "à la cuillère" à la sortie du four fait gagner soit deux heures, soit heure et quart lorsque l'appréciation est incertaine et qu'elle devra être corroborée par une analyse chimique prenant 45 minutes ; ce simple geste peut permettre d'éviter de polluer un silo car on disposera alors du temps nécessaire pour détourner le flux d'alumine. De même, évaluer le niveau d'une trémie à l'aide d'une canne permettra d'avoir un laps de temps plus grand devant soi que celui qu'aurait laissé une prise d'information à partir de l'IAS, le détecteur automatique ne réagissant que lorsque le niveau est déjà plus haut.

Réagir plus vite en cas d'incident majeur, mais aussi faciliter le retour rapide à un état satisfaisant des paramètres. Aux repères préexistants (chaleur, bruit, couleur...) s'ajoutent des repères créés de toute pièce par les opérateurs : le bon degré d'ouverture d'une vanne en fonction du débit désiré sera rapidement retrouvé, sans tâtonnements à partir de l'IAS, si l'on sait qu'il faut compter quatre doigts d'ouverture (de ses propres doigts bien entendu...), ou si l'on avait déjà fait une marque au feutre dessus. Pour repérer un moteur, un ventilateur ou tout autre point mécanique afin de le redémarrer après un déclenchement, la plupart étant en double, avoir ouvert le contacteur utilisé et vérifié que l'autre soit bien en position arrêt avant le déclenchement facilitera la remise en route à partir de l'IAS, etc.

L'expérience du travail sur ces installations facilite la conduite, mais aussi peut permettre de l'optimiser : pouvoir passer d'une conduite "automatique" à une conduite en manuel, localement, peut donner la possibilité d'affiner l'intervention sur des paramètres ; ainsi le contrôle de la vitesse de rotation d'un filtre en manuel permettra d'éviter les risques de l'automatique, liés à l'interdépendance totale entre le poids de la trémie aval et la vitesse de rotation des filtres dont nous avons déjà parlé. Le

mode manuel donnera l'avantage de mieux contrôler le flux d'alimentation de la trémie par le filtre en question, de plus, le produit sera mieux lavé et le niveau de l'auge maintenu à la juste mesure.

Développer un "*vécu de l'atelier*", c'est donc disposer d'un nombre important de repères, d'indices accumulés au fil des années qui permettent, soit de devancer la consigne automatique, soit de remettre en question sa validité, soit de s'en passer purement et simplement. Mais ce vécu ne se constitue pas de façon purement individuelle, la connaissance des moyens de production ne se limite pas aux moyens de travail correspondant exclusivement à une fonction, la complémentarité entre conduite manuelle et informatisée suppose d'ailleurs souvent une action conjointe.

Lorsque l'un des opérateurs dit : "*à nous trois, on fait tourner l'usine*", il pointe le fait que c'est de l'atelier calcination que sort le produit fini mais aussi, le fait que son travail est totalement indissociable de celui des deux autres opérateurs. On comprend cette interdépendance par rapport aux installations et techniques utilisées, comme nous l'avons vu ; si le filtreur par exemple, ne prévient pas le cuiseur d'un problème d'alimentation qui a pour origine soit l'atelier amont, soit ses propres filtres, ce dernier risquera de perdre la qualité dans le four, c'est là la coopération objective qui fait dire à l'un d'entre eux : "*on est impliqués tous les trois en même temps*".

Mais lorsque l'opérateur explique que si le travail ne se faisait pas en équipe, "*ça ne pourrait pas marcher*", il fait aussi allusion aux multiples formes de coopération intersubjective qu'ils développent, aux relations de solidarité qui existent et qui permettent de rendre le travail "*vivable*". Entretenir de bonnes relations, c'est par exemple éviter un déplacement à l'autre lorsque soi-même on doit se rendre sur un point de l'installation, c'est aller mettre un peu plus de clair de dilution dans l'auge d'un filtre quand on sait que le filtreur est occupé sur un autre filtre qui pose problème, etc. Autrement dit, chacun ne peut pas faire seulement "son" travail. La proximité physique procurée par le regroupement des trois opérateurs dans la même cabine, outre le fait qu'elle permet de parler du dernier match de football, est déterminante pour la connaissance que chacun a du travail de l'autre, écoutons le filtreur :

> *"Avant quand j'étais seul, il (le cuiseur) me téléphonait : "coupe sur le 5 !", je coupais et après je demandais pour quelles raisons on avait coupé. Maintenant, avant de couper, je sais déjà ce qu'il va se passer, on voit arriver."*

Il ajoutera même que selon les jours, "*on cherchait pas à comprendre*". Le travail collectif participe donc à l'émergence de ce "vécu de l'atelier", à l'apprentissage d'une vision plus complète du procès de travail, complète dans le sens de plus polyvalente. A priori, la relation aux consignes de la hiérarchie n'est donc pas individualisée, examinons plus précisément comment elles sont intégrées à l'activité de travail.

8. 2. 1. 2. Les conflits de priorité entre objectifs

Les consignes sont un instrument de travail nécessaire pour connaître les objectifs fixés à l'activité mais elles peuvent aussi poser des problèmes dont certains sont assez évidents, comme par exemple, sortir une certaine catégorie d'alumine alors que la stabilité du four est difficile à maintenir ou bien démarrer des installations alors que le moment n'est pas propice. Elles peuvent aussi révéler des écarts de points de vue entre les différentes hiérarchies sur les variables d'équilibre au sein de l'atelier ou avec l'atelier amont. Mais surtout, elles peuvent être contradictoires avec les objectifs du site que les opérateurs sont tenus de respecter. Relatons un court instant de l'activité des opérateurs, moment où ils ont dû évaluer la priorité respective entre un objectif de production et une consigne permanente dont ils avaient d'ailleurs contribué à l'élaboration.

En début de poste un matin, le service de la maintenance demande de prévoir l'arrêt d'un four pour permettre une nouvelle intervention sur l'une des installations de la décomposition en amont ; les réparations effectuées la veille n'ont pas été suffisantes pour régulariser son débit de production. Une discussion a lieu pour fixer l'heure d'arrêt, il s'agit d'immobiliser le four le moins longtemps possible pour pouvoir le maintenir "en chauffe", ce qui permettra de repartir en qualité facilement ; discussion car il existe en effet plusieurs "niveaux d'arrêts" du four et des auxiliaires du four (tapis transporteurs, vannes, ventilateurs etc.). La présence d'un agent de maîtrise dans la cabine au moment de la négociation de l'heure et de la modalité de cet arrêt a permis de faire confirmer la décision prise à la suite de ces échanges. Quelques heures après, au redémarrage, la vanne de gaz s'ouvre normalement, la flamme se met en route, l'alimentation reprend, mais les opérateurs constatent un problème de tirage dans le four.

Du point de vue de l'ensemble des critères à prendre en compte, production, environnement, maîtrise des coûts, la situation n'était ni bonne, ni mauvaise, plutôt entre les deux, ce qui signifie qu'elle pouvait basculer dans l'incident tout comme revenir à la normale, mais il y avait des incertitudes concernant le degré de circulation de poussières dans le four pendant le temps d'arrêt et l'opération de redémarrage pouvait provoquer un envolement, donc enfreindre une des consignes permanentes relatives à l'environnement. Les automatismes intégrés dans le logiciel de conduite donnaient l'autorisation de redémarrer mais la dépression dans le four était insuffisante et le niveau indiqué ne concordait pas avec d'autres paramètres. Dans cette configuration exacte, la situation était inédite. Le premier essai a provoqué des envolements qui ont été aussitôt signalés par le chef de poste par téléphone ; ces émissions de poussières dans l'atmosphère ne sont pas directement visibles de la cabine. En cas d'envolements, la consigne permanente indique qu'il faut fermer le ventilateur interne au four, mais le fermer signifiait que les poussières accumulées dans le four pendant l'arrêt temporaire

ne pourraient pas être évacuées et à partir de là, le risque était de devoir arrêter plus durablement le four, de provoquer des chutes de briques dans le four, de nécessiter une vérification de la maintenance etc. Finalement après discussion entre les trois opérateurs, le conducteur de four a procédé au redémarrage du ventilateur ; il existait encore une possibilité d'éviter de "*basculer dans le cas de la consigne*", d'éviter de se retrouver dans les conditions où son application deviendrait incontournable.

Dans ce cas précis, on peut dire que la consigne permanente n'a ni été appliquée, ni interprétée puisque tout a été fait pour ne pas se trouver dans le cas de référence, elle a plutôt été utilisée "par extension". Il faut dire que le cuiseur la connaissait bien puisqu'il avait animé une réunion de type "arbre des causes" sur les problèmes d'envolement, réunion qui avait été à l'origine de l'élaboration de cette consigne permanente, projet de consigne qui avait ensuite fait l'objet d'un audit d'applicabilité et qui avait finalement été adoptée en juin 1993 et dont l'automatisation était à l'ordre du jour. Cela pose concrètement le problème de la généralisation et de la systématisation de certaines procédures qui peuvent s'avérer inadaptées à certaines situations, et plus largement, cela pose le problème de la conciliation entre différents objectifs qui peuvent être contradictoires à un moment donné : volume de production, qualité des produits, coûts de production, usure des matériels et installations, respect de l'environnement, sécurité des personnes, charge de travail etc., et finalement on se rend compte que la notion même d'efficacité n'est pas univoque.

Lorsqu'on reste à un niveau de définition générale des objectifs, il ne semble pas y avoir de désaccord mais dès que ces objectifs sont déclinés en critères opératoires, on rencontre inexorablement des différences de points de vue qui ne se résument pas seulement à une opposition duale entre direction et opérateurs de fabrication, points de vue qui par ailleurs ne sont pas immuables, comme on vient de le voir : une consigne peut paraître utile dans son principe mais s'avérer contraire à l'efficacité dans sa traduction opératoire à un moment donné.

En conclusion, on peut dire que les opérateurs n'exécutent pas seulement les consignes ni ne les interprètent, ils les confrontent systématiquement à ce qu'ils savent de la situation de l'instant, de la situation passée et aux indices matériels qu'ils ont prélevés ou vont prélever sur les installations, et ceci pour tout à la fois "*bien faire le travail*", c'est-à-dire produire la qualité et la quantité d'alumine dans les délais impartis, et s'éviter ainsi de multiples difficultés de conduite.

S'il y a effectivement une "prise en charge" du travail par les opérateurs, on ne peut pas dire qu'il s'agisse d'une simple surveillance du process, du moins dans le cas présent. Interventions sur les installations pour des opérations d'entretien ou maintenance, changements de qualité d'alumine et préparation des moyens à utiliser, problèmes d'approvisionnement par l'aval, intégration d'un certain volume de produit "hors-normes" par petites doses dans le process etc., autant d'activités qui ne

cessent de ponctuer le déroulement du travail et peuvent soulever diverses contradictions, non seulement pour la conduite même du process et relativement aux divers objectifs, mais aussi contradictions vis-à-vis des multiples attributions officielles. Expliquons ce dernier point.

La diversification de la production a concrètement eu pour effet direct d'intensifier l'activité de gestion des produits "hors-normes", principalement pour deux raisons : d'une part, il est nécessaire à chaque changement de produit de "rincer" une ligne de production avec de l'alumine qui deviendra automatiquement "hors normes" et d'autre part, en début de campagne, tant que la qualité requise n'est pas atteinte, ce qui peut prendre plusieurs jours, le produit est classé "hors normes", stocké à part en attendant l'opportunité de son recyclage dans la production.

Cette diversification a eu également pour effet de multiplier les procédures de contrôle de la qualité. L'analyse du produit en cours de fabrication est fondamentale puisque "*c'est ça qui sanctionne le produit*", donc le résultat de l'activité de travail, mais elle est très prégnante puisqu'elle rythme véritablement le travail de l'expéditeur qui doit "caser" entre chaque analyse ce qu'il doit faire par ailleurs. Analyser le produit suppose d'aller prélever un échantillon à la sortie-four, de le peser en laboratoire, de provoquer certaines réactions chimiques pour relever des températures, des temps qui seront introduits dans l'IAS ultérieurement en cabine, ce dernier fournissant la mesure exacte des surfaces, et donc de la qualité. Le gain en précision dans l'évaluation du produit est certain par rapport aux analyses par « talumètre » qui se pratiquaient auparavant ou même par rapport à l'analyse "à la cuillère" toujours pratiquée (l'aspect de sucre en poudre correspondant à une mauvaise calcination, à l'opposé de l'aspect farine, signe de bonne calcination), mais la fréquence de ce nouveau type d'analyses a tendance à restreindre l'aire géographique recouverte lors des tournées de contrôle sur les installations, au détriment de la vérification régulière de la fiabilité du matériel.

De façon générale, on peut dire que l'automatisation, informatisation, du process n'a aucune action dans le sens d'une facilitation du travail, d'un désengagement relatif des contraintes matérielles d'une production. Lorsque les opérateurs disent : "*on est plus impliqués*", cela fait référence à la nature de la transformation chimique, comparativement aux ateliers amont et aux divers types de "prise en charge" dans l'usine en général : "*ici c'est instantané, il faut prendre la responsabilité tout de suite*" ; cela fait aussi référence à la diversité des objectifs à respecter, le tout ne tendant pas, de l'avis général, vers un allègement de la charge de travail.

Remarquons qu'il nous est impossible d'affirmer l'existence d'une "*capacité d'initiative légitimée*" au regard de ce qui précède ; le fait que de multiples actes soient requis ne justifie rien en soi. On peut cependant conclure que les opérateurs sont amenés à intervenir de multiples façons pour

que "ça marche", et que l'espace possible de leurs participations est loin de se restreindre à la production en elle-même.

8. 2. 2. "Prendre des libertés" ou désobéir ?

On a déjà pu remarquer combien la sphère des activités de travail militaires est marquée par la notion d'obéissance dans les règlements et dans la loi, mais on a également noté que seuls les soldats de première classe n'ont pas de subordonnés après eux dans la chaîne de commandement. Cela signifie concrètement qu'il n'y a pas que ces soldats qui doivent obéir à des ordres, ils ne sont pas les seuls exécutants du bataillon, chaque cadre, chaque officier, quelque soit son statut est le subordonné de quelqu'un d'autre et finalement, "*le commandement est tout d'exécution*", formule pour le moins paradoxale, tant nous avons l'habitude de penser que l'exécution est aux antipodes de la prise de décision que suppose un commandement.

C'est donc dire que tous, potentiellement, peuvent se retrouver en situation de désobéir ; mais est-il envisageable de discuter et remettre en cause un ordre, est-il possible de désobéir et que signifie plus simplement "désobéir" ? Comme le précisait aussi la loi, chacun a une "*responsabilité d'exécutant*", selon la formule utilisée dans l'institution, comment peut-elle s'exercer ? Comment caractériser les rapports aux consignes et aux ordres dans le déroulement de l'activité de travail ?

8. 2. 2. 1. Actes, procédures et consignes à l'épreuve du réel

La pratique du compte-rendu recouvre tous les domaines de la vie en campagne ; elle permet au supérieur hiérarchique de récolter diverses informations sur le déroulement et le bilan d'une mission, les stocks et les besoins de la troupe, ou bien de façon plus élémentaire, de savoir où se rend un GV qui quitte le groupe, ce qui peut devenir d'une certaine manière atteinte à la vie intime, contrôle permanent pesant et "infantilisant" comme le souligne un caporal en fin de mandat :

> *"c'est une obligation, le compte-rendu est permanent. Quoiqu'il se passe, il y a compte-rendu. Tout ce qu'on fait, par exemple ici, on va aux toilettes, on doit rendre compte. J'arrive pas à m'y faire. Non c'est vrai, on sort du civil, on avait un appart... une vie qui commençait quand même à se faire, bon du jour au lendemain on vous considère comme un gamin. Bon c'est sûr, il y en a il faut les considérer comme ça quoi, toujours être derrière eux ..."*

C'est d'ailleurs ce même caporal qui expliquera les difficultés de certains lors de la préparation militaire avant le départ :

" Il y en a qui ont beaucoup de mal à apprendre tout ce qu'on leur répète au niveau des normes (...). Ici, il faut tout retenir, tout ce qu'on fait, il faut qu'on le retienne pour pouvoir le retranscrire après, que ce soit sur le terrain ou quand on nous le demande".

Le fait qu'il soit possible de "retranscrire sur le terrain" est resté assez théorique, c'est le moins qu'on puisse dire. Les normes qui régissent les apprentissages sont instituées dans les divers textes relativement à des situations de guerre ouverte, la situation en Bosnie était dans cette "zone grise" dont nous parlions précédemment ; alors même que ces normes sont loin d'être incorporées mais qu'elles symbolisent un modèle à suivre, comment faire face à une situation pour lesquelles ce modèle est en décalage ?

Quant aux engagés, et notamment aux sergents, la difficulté n'a pas été moindre pour savoir comment réaliser les actes de travail appris et répétés, alors que la situation exigeait des actes, des procédure et des comportements peu appris et peu expérimentés mais conformes aux préceptes onusiens :

"L'ONU demande des actes réflexes différents et c'est difficile de s'en séparer sans les oublier et d'en prendre d'autres. Comme le fait tout simplement de se camoufler, on voit quelque chose d'anormal, le réflexe est de se poster sur le côté et puis de se cacher, je dirais ... c'est pas un réflexe, il faut y penser".

L'exemple de l'acte élémentaire collectif "s'arrêter" illustre bien ces propos. Débarquer d'un véhicule implique de "tomber en garde". Le chef de groupe devra prévoir un dispositif précis dans ce cas : placer les équipes et binômes, donner des consignes de guet, définir des secteurs de tirs, préciser des consignes d'ouverture du feu et la nature du tir et, si l'arrêt est appelé à se prolonger, aménager le terrain par des trous individuels. Mais en mission d'interposition, il ne s'agit pas de se poster pour se mettre rapidement à l'abri d'éventuels tirs, ni de se camoufler, il faut rester sur la route ou la piste, près du véhicule et se montrer. Outre le fait que l'attitude adoptée par les soldats ne doit pas prêter à confusion sur l'agressivité de leur intention, une raison plus pratique impose également cette totale inflexion du modèle initial : les abords de certaines routes peuvent être pollués, la prudence est de rigueur.

Pour les chasseurs et les cadres de contact le schéma d'action est modifié, le "combat pur" n'engage pas les mêmes actes élémentaires ni les mêmes enchaînements d'actes que le "combat ONU" ; la prescription par le détail des gestes appropriés en situation de combat semble devenir un obstacle à leur recomposition. Les chefs de section, par contre, estiment que ce ne sont pas les gestes en eux-mêmes ou les missions qui changent mais les attitudes et l'état d'esprit, ce qui n'en est pas moins estimé ambigu :

"Il faut être capable de faire la différence entre l'aspect soldat de la paix et puis le soldat, enfin le vrai soldat qui est en mesure de se défendre et qui peut être en mesure de devenir agressif. Il faut arriver à retenir les gens et leur demander d'avoir presque le sourire pour être très polis, et, à la limite, au claquement de doigts, leur demander

de passer en posture agressive (...). Les gars ils ne savent plus du tout où ils en sont (...)".

Cette difficulté se traduit également dans l'élaboration de ces normes par les chefs de section, les principes onusiens étant finalement étrangers aux schémas militaires :

"Pour nous, le seul cadre auquel on puisse se raccrocher pour effacer un peu toutes ces ambiguïtés, c'est des textes ONU, bon, qui sont compréhensibles mais quand même, qui sont plein de flou malgré tout, qu'on peut difficilement lire aux chasseurs, ou expliquer, ou même faire une synthèse".

Selon le point de vue adopté, l'ambiguïté de la prescription porte donc sur les actes en eux-mêmes ou sur "la posture", ce qui est totalement lié dans la réalisation de l'activité de travail. Ce trouble, qu'on peut finalement définir comme hésitations entre action militaire et ce qu'on imagine relever de façon large d'une action humanitaire, se reporte sur les modes d'action que doit choisir un chef de section lorsqu'il prévoit les modalités d'une opération ponctuellement.

L'exemple de la patrouille à pieds pratiquée en Bosnie, procédé particulier utilisé pour aller observer, reconnaître un point ou faire la liaison avec un élément voisin, montre que le schéma doit être transformé en fonction de la situation et de la mission. Le point clé de ce procédé tourne autour de la discrétion, seule garantie d'un minimum de sécurité dans l'exécution de la mission ; et finalement, la situation d'interposition "simplifie" l'organisation du dispositif tactique, il ne s'agira plus d'être invisible et silencieux dans le mode de progression sur le terrain, mais de se montrer, selon un "*mode d'action crise*".

A l'occasion, la réalisation d'une opération pourra exiger un mélange avec le "*mode d'action guerre*", comme cela a été le cas lors du désarmement d'un groupe de belligérants découvert dans la bande des deux kilomètres le long de l'ancienne ligne de confrontation. Le procédé "coup de main" a dû être utilisé, il est défini comme suit :

"Action brève et violente, effectuée par surprise pour détruire ou capturer un ennemi en stationnement ou un objectif de dimensions restreintes (...). C'est une action de précision, minutieusement préparée (prépration, mise en place, exécution et repli). Son succès repose sur la surprise, la rapidité d'exécution, la résolution et donc le choix des exécutants." [375]

Le chef de section concerné a tout d'abord préparé sa mission, c'est-à-dire, pris plus de renseignements en s'approchant discrètement du petit village et en observant à la jumelle. Après avoir acquis la certitude qu'il y avait une dizaine de militaires dont certains portaient une arme, il a rendu compte au PC du bataillon avec qui il a établi "*un scénario en fonction de la nature et de la topographie de l'objectif, des moyens de défense de l'ennemi*". Le rapport de force n'étant pas dans les

[375] E. M. A. T., INF 202, p. 97.

normes (10 contre 10 alors que pour engager une action offensive, la norme donne le rapport de 3 pour 1), l'appui d'un hélicoptère a été prévu. Il fallait environ une heure trente pour "se mettre en place", c'est-à-dire approcher du village, départager le groupe en deux équipes, la première devenant "*l'élément de protection en position de tir*" sur un petit point haut du village tandis que la seconde entrerait dans le village avec le chef de section. La fin du scénario diffère du scénario classique puisqu'il s'agissait de confisquer des armes et non de détruire quoi que ce soit, ni même d'occuper une position. L'appui aérien semble avoir joué son rôle : "*Ils ont pas voulu obtempérer, avec les hélicos qui sont arrivés, en deux minutes ils avaient tous ramené leurs armes*". Quant au repli, il n'avait plus besoin d'être discret.

La confrontation des actes et raisonnements théoriques avec la réalité de leur mise en œuvre sur le terrain en Bosnie montre que l'activité ne pouvait être une pure et simple application d'un mode d'action. Les expressions "mode d'action crise" et "mode d'action guerre" cherchent à marquer des différences, des inflexions du métier, mais peut-on pour autant parler de "*deux applications différentes de la même action*" ? [376] Ne s'agit-il pas plutôt d'un large spectre de relations possibles entre belligérants et soldats de la paix, relations qui ne sont déterminées qu'en partie par le contact direct, puisque nous avons vu que politique et diplomatie interfèrent fortement sur le degré de violence. Et pourtant, ce contact direct détermine aussi en grande partie la forme de la relation établie. Reprenons la question des règles d'engagement.

Le principe de la force minimale et proportionnée semble a priori adapté à une situation dans laquelle les soldats ne sont là que pour s'interposer et non combattre au sens militaire du terme. Mais comment décider qu'une situation n'est pas assez dangereuse ou qu'un belligérant ne semble pas vraiment agressif pour prendre le temps de faire des sommations ? Cela ne peut qu'être inquiétant, pour soi et pour les autres et il semble bien que les GV se soient souvent posé la question ; inquiétant pour soi tout d'abord :

> *"Un incident au poste de garde peut toujours arriver, pour une confusion quelconque. Le brouillard, on ne voit pas trop qui c'est et on a l'impression que l'autre il a une arme et il va tirer. C'est pour ça qu'il y a des consignes, qu'il y a des sommations, et on risque plus que le gars qui est en face, parce que le temps qu'on fasse les sommations ils peuvent nous tuer."*

Et inquiétant vis-à-vis des autres, ensuite, parce que la garde sert aussi à donner l'alerte en cas de besoin, elle engage la sécurité de tous et obligera éventuellement à décider soi-même de ce qu'il faut faire, si le chef n'est pas à proximité et que le temps manque pour le contacter :

> *"Justement, les gens qui montent la garde doivent prendre des initiatives .... ça dépend de la situation à laquelle ils sont confrontés, c'est à eux de réagir (...). Si vous regardez*

[376] C'est l'expression utilisée dans le *Recueil des savoir-faire de crise*, fiche I-111, "Agir au sein de l'ONU".

le gars qui fait la garde, elle sert à quoi, elle sert à ce que personne ne rentre, contrôler le matériel ou bien pour une attaque. Du point de vue de sa responsabilité, il a toute une section entre ses mains au niveau défense, il tient quelque part la vie des gars entre ses mains".

La justesse de l'évaluation qui sera faite en cas d'urgence et le courage de décider d'une action offensive reste une inconnue pour tous. Même si les règles sont sensiblement les mêmes que celles qui sont en vigueur en France dans les exercices centrés sur les mesures de sécurité et de protection d'un site ou d'un bivouac, la charge émotionnelle d'une situation à l'autre est sans commune mesure, ce que confirme les paroles d'un chasseur avant le départ :

"Je ne sais pas si ... avoir un homme en face, lui tirer dessus, c'est ... enfin moi, je le conçois pas particulièrement quoi ! (...) Ils en parlent beaucoup, mais de toutes façons, ils ne peuvent pas le savoir, ils ont jamais été confrontés à ce genre de choses. Mais personnellement, je ne me vois pas tirer sur un homme, même dans les jambes. Ça restera à part si vraiment, en cas de légitime défense, effectivement là on n'a pas le choix.."

Quant aux cadres chefs de groupe, les plus anciens d'entre eux estiment que leur "maturité" leur permettrait de moduler la riposte, par exemple en tirant un ou deux coups en l'air pour prévenir, alors qu'ils doutent des grenadiers voltigeurs : "*un appelé, qui n'est pas préparé pour ça, qui n'est pas mature, qu'est-ce qu'il fait ? il tire ou il tire pas, lui ça s'arrête là*". Autrement dit, ce genre de situations s'accommodent mal d'un raisonnement binaire ; les sergents ne font pas confiance aux chasseurs en la matière car finalement, il leur manquerait "*le feeling*".

En conclusion, règles de comportement et d'engagement sont prescrites par le détail mais confrontées au réel des situations, elles supposent une interprétation, une évaluation individuelle du danger, que ce soit de la part du chef pour conduire sa troupe, ou que ce soit de la part du chasseur quand un individu "louche" se présente à la barrière. Dans ce genre de situations, un "incident", lors d'un simple contrôle, peut avoir des conséquences insoupçonnables, comme ce fut le cas au Liban dans les années 1980. Un soldat ONU, ouvertement menacé à un check-point, s'était vu contraint d'ouvrir le feu pour sa "légitime défense", alors qu'il tentait d'interdire le passage à un groupe d'hommes armés, conformément à la consigne reçue ; cet "incident" provoqua une attaque généralisée de tous les postes ONU du secteur, pendant plus de trois semaines, l'altercation s'était produite avec le chef du petit groupe qui était en fait un chef militaire local.

8. 2. 2. 2. L'esprit et la lettre de la mission

Un cas, à la fois similaire et différent, s'est présenté au cours du mandat. L'objectif majeur étant le désarmement des belligérants, la consigne était stricte et générale : seuls les policiers locaux

ont le droit d'avoir un pistolet ou une arme de poing, seul cas où les armes ne seraient pas confisquées. Un groupe de policiers est arrivé à un check-point avec des armes non autorisées, que faire ? La situation étant beaucoup moins tendu que dans le cas cité ci-dessus et il s'agissait de policiers, l'incident a été résolu par la discussion, comme le rapportera plus tard un membre du PC :

> *"Commme ces policiers avaient déclaré qu'ils allaient chercher des prisonniers à libérer, cela a tout de suite pris une dimension supérieure : il ne fallait pas retarder une libération, donc on a reçu l'ordre de les laisser passer ... il ne fallait pas retarder un processus qui avait des implications politiques et diplomatiques."*

Concrètement, le groupe responsable du contrôle a "rendu compte" au capitaine ; ce dernier s'est adressé à l'Etat-major du bataillon qui, à son tour, "*a rendu compte au niveau supérieur*", ce niveau, dont on peut penser qu'il s'agissait du commandement de la force à Sarajevo, a autorisé le passage : "*en fait, c'est remonté, puis c'est redescendu."*

Ainsi, même une consigne aussi générale n'a pas valeur d'absolu. En examinant de près l'ensemble des consignes, on se rend compte qu'elles font l'objet d'un remaniement permanent ou d'une création régulière, voire d'un détournement volontaire. Prenons les consignes de sécurité.

Les chefs de section et les chefs de groupe doivent créer des consignes de sécurité spécifiques à leur position. Dans les premiers jours sur place, un chef de section remarquera : "*Les consignes arrivent de partout, il faut faire le tri* !". A ce moment précis du mandat, elles peuvent provenir de chefs d'unité (l'actuel et celui qui a été relevé) lorsqu'elles ont un caractère général (sécurité des personnes, sécurité dans les déplacements, consignes de tir, consignes de garde) et de chef de section ou de groupes relevés quant elles concernent plus spécifiquement une position. Selon la situation topographique, la présence de belligérants dans le secteur, un plan de défense doit toujours être établi : repérage des emplacements stratégiques en cas d'éventuelles attaques, mesures de distances au télémètre, détermination d'objectifs de tirs, réaménagement des postes de combat dispersés sur la position. En fait, "*il y a un gros travail de consignes à faire*". De plus ce plan de défense devra être réactualisé chaque semaine, sur chaque position, dans la mesure où la composition des effectifs varie d'une semaine à l'autre.

Quant à leur application, si ces consignes de sécurité ne sont pas contestées ouvertement, il ne s'agit pas non plus de les appliquer "*bêtement*", comme dira un caporal. Fumer une cigarette près d'une caisse de munitions, même vide, est interdit, fumer dans le VAB est aussi interdit, mais comme le remarque cet appelé, l'interdiction a quelque chose de disproportionné au regard de la situation : le risque de sauter sur une mine est bien réel et parallèlement, il faudrait passer des heures dans un véhicule sans fumer ; le choix a été rapidement fait : "*Tout le monde fumait dans les véhicules. Et tout le monde aura fumé jusqu'au bout, malgré toutes les sanctions qu'ils auront pu mettre*". Les consignes sont toujours évaluées entre elles, selon une logique qui n'a rien d'universel. Prenons encore les

mesures de sécurité concernant l'introduction d'une arme dans une base : à l'entrée de chaque camp, il y a une "buse" qui permet de vérifier que l'arme individuelle ne contient pas de balles dans le chargeur pouvant provoquer un accident. Cette mesure est obligatoire, y compris quand l'arme n'est pas approvisionnée ; et parallèlement, lors de bivouacs par exemple, les hommes dorment sous des tentes avec des armes approvisionnées. Un chef de groupe jugera plus efficace de toujours avoir les armes approvisionnées afin que la prudence demandée aux GV soit justifiée, maintenant ainsi une sensibilité particulière au risque.

Il faut tout de même préciser que les sanctions sont pour le moins réduites dans ce genre de situation où le travail de chaque homme est nécessaire, tant il y a à faire. Un chef de section, surprenant un soldat en train de fumer, jugea bon de punir en même temps tous les fumeurs de son groupe. Pour cela il les "consigna" pendant une soirée et une nuit dans l'abri anti-aérien, "un trou" improvisé, le camp n'ayant pas de prison. Le résultat a été surprenant, ils ont mangé, bu et "*fait la fête*", c'était là une rare occasion de se détendre et de se rapprocher les uns des autres.

Mais il n'y a pas que les GV qui puissent "*discuter les ordres*". Au début du mandat, ce sont les chefs de section ou leur adjoint qui assuraient les missions d'escorte à Sarajevo, ils n'ont nommé les sergents "chefs de convois" que lorsque les consignes de sécurité ont été allégées ; de même pour les patrouilles, ils n'ont laissé les sergents partir seuls qu'à proximité de la base, mais lorsqu'il s'agissait de découvrir une nouvelle zone, ils s'en sont chargés eux-mêmes. Cette façon de procéder doit probablement être imputée à la jeunesse de la troupe et de son encadrement, au moins dans deux des sections de combat. Dans la troisième, dont nous avons dit qu'elle était commandée par un adjudant-chef assisté de chefs de groupe plus expérimentés, ces derniers ne se sont pas contentés d'exécuter les ordres.

De façon générale, les chefs de section ont délégué aux chefs de groupe une grande partie des charges en matière d'activité domestique, se réservant ce qui touchait à l'activité opérationnelle, dont l'organisation de la garde ; il faut dire que le groupe de garde, lorsque la position en abrite plusieurs bien sûr, joue un rôle particulier dans la flexibilité quotidienne des effectifs au vu du travail à réaliser. C'est une sorte de "réservoir de ressources", soit pour y prélever des effectifs pour prêter main forte à quelques travaux, soit pour maintenir ces effectifs à la garde, au-delà de 24 h, afin que le groupe en patrouille puisse bivouaquer sur un point d'observation. Le troisième groupe, ou groupe d'alerte, pendant ce temps est soit lui-même à l'extérieur, soit attend son tour pour partir en effectuant des activités domestiques.

La garde est une activité dont le rythme est très rapide et haché, de plus elle requiert plus d'effectifs la nuit puisqu'elle doit toujours être doublée pour des raisons de sécurité. Selon les postes le système de tours adoptés dans le groupe influe directement sur le rythme de sommeil des uns et des

autres. Sur un poste, la garde se fera par tranches de 3 h le jour et de 4 h la nuit ; sur tel autre poste, les tranches seront de deux heures le jour et une heure la nuit. Les systèmes sont variables et permettent de dormir par tranches de 2 à 5 h selon les positions. De plus, prendre la garde à 2 ou 3 heures du matin n'est pas la même chose que de la prendre à 5 ou 6 heures du matin. Enfin, quelle que soit l'heure à laquelle le chasseur a fini son tour de garde de nuit, il devra se lever comme tout le monde à 7 heures du matin.

On devine l'intensité du rythme de l'activité de travail et les sergents dont nous parlions plus haut n'ont pas hésité à alléger les effectifs de garde la nuit, sans en avertir leur chef de section :

> *"Si les appelés, ils avaient monté les gardes au début comme ils nous ont demandé, ça aurait duré une semaine, quinze jours ... le gars il aurait craqué quoi ! C'est vrai que fatigué, il n'aurait pas pu remplir sa mission correctement le lendemain. Après, nous, on est obligés d'alléger sans rien dire (...), on prend la marge, on prend le risque mais on sait qu'on a du répondant".*

Dans ce cas précis, la "désobéissance à l'ordre" avait pour objectif d'économiser les forces des chasseurs et pourrait donc être justifiée en cas d'explications à donner. Toujours dans ce même souci de freiner l'ardeur des niveaux supérieurs au regard de ce qu'il est réaliste de demander aux hommes, l'un de ces deux sergents évoque la discussion qu'il a eu un jour avec son chef de section à propos de la compatibilité entre activités domestiques incontournables et multiplication des missions :

> *"J'ai expliqué au chef de section que je n'avais pas le temps, et puis c'est tout. En une journée, on ne démonte pas un poste comme ça. Tant que je n'ai pas d'explosifs dans les mains, à la main c'est impossible, il faut trois jours pour démonter. Alors que lui, il voulait qu'on démonte trois postes dans la journée (...) Il voulait démonter dans la journée pour que le lendemain, on puisse avoir d'autres missions. Nous, on lui a fait comprendre, on lui a dit qu'on n'aura les missions que quand on aura fini de démonter."*

Les sergents se sont donc opposés à la programmation du travail telle qu'elle avait été faite par leur supérieur hiérarchique et ont obtenu gain de cause. Ils peuvent remettre en discussion un ordre, ils procèdent également à quelques "réadaptations" plus mineures, selon les moments et les situations : "*Nous, on peut se permettre de faire des impasses*".

Dans la section de la lune, les GV seront assez unanimes pour dire que les sergents, "*prennent des libertés*", libertés qui ne concernent pas dans ce cas le bien être des chasseurs, car des sergents à peine sortis de l'école militaire n'oseraient pas contester un ordre, mais ils prennent des libertés qui concernent bien plus leur propre bien-être. Dans ce cas précis, la différence de conduite entre appelés et engagés étaient assez frappante : les engagés en apparence disciplinés pouvaient jouer sur les ordres, en cachette du lieutenant, tandis que les appelés, plus indisciplinés en apparence, se trouvaient le plus souvent en situation d'obéir sans discuter.

D'expérience, il semblerait que les engagés de longue date ont tendance à critiquer les ordres "*intérieurement*", contrairement aux jeunes sergents qui, en tendance, les critiqueraient plus ouvertement devant leurs hommes. Dans un groupe isolé, il est même arrivé que le chef de groupe fasse croire à son chef de section, par radio, qu'il était bien en train de faire faire à ses hommes un exercice de sécurité, alors que tout le monde était attablé pour le repas du soir et écoutait en direct la supercherie.

En opération extérieure, la présence en continu sur le terrain permet au capitaine de beaucoup plus détailler les ordres qu'il donne aux chefs de section et le même phénomène se reproduit entre le chef des opérations du bataillon et le capitaine :

> *"En opération, on a le temps de rentrer dans le détail ; pour certaines patrouilles ou certaines escortes, je fixe souvent soit un volume minimal, soit un volume précis : nombre de véhicules, nombre de personnels qui participent à la mission. Alors là, je rentre dans les prérogatives du lieutenant. En France on ne fait pas du tout comme ça parce qu'en France, ça va trop vite, on dit juste au lieutenant "mission : escorter", alors qu'ici, c'est moi qui impose... "*

Cependant, un chef de section parlera de "*mandat de lieutenant*" en ce qu'il estime que sa position lui a permis de connaître et de vivre une expérience unique. Le fait que les chefs de section soient investis de la responsabilité des contacts avec les chefs de guerre locaux, en prévision de leur retrait, les a conduit bien souvent hors du poste, pour aller négocier ou vérifier la parole donnée, échappant par là-même à tout contrôle direct et continu de leur chef. Ce dernier fixait les objectifs de la mission et le plus souvent laissait les chefs de section décider des modalités de réalisation :

> *"On ne peut pas parler d'autonomie dans le sens de l'esprit de la mission. Une mission est donnée, par exemple renseigner (...) les ordres de recherche sont clairs, "vous avez tel type de renseignement à apporter, prendre contact avec telle personne, déterminer le PC, essayer de savoir plus de choses sur les effectifs" (...). Et après il y a l'autonomie donnée dans le déroulement même de la mission (...), parce qu'une fois qu'on avait quitté le site, on était complètement autonomes, je veux commencer par tel secteur, je vais d'abord aller voir untel, je veux que ça se passe de telle façon, je veux me la jouer convivial, je m'arrête, je suis prêt à jouer l'attentionné, je bois le café, j'y vais tout seul, je prends des risques, je n'en prends pas..."*

Les propos de ce lieutenant nuancent d'ailleurs ce que disait le capitaine ci-dessus, le capitaine fixe l'effectif et le lieutenant décide de la composition du groupe :

> *"Maintenant, dans le choix, là où on aurait eu atteinte à notre autonomie, c'est si le capitaine avait dit : "Tel groupe, je veux que ce soit tels personnels, je veux 1/4/6 ou je veux 0/3/6", moi je suis parti des fois à 0/5/1 (....) en fonction de la nature de la*

mission, des fois, j'avais plus de sergents que de chasseurs et d'autres fois, ce n'était que de l'escorte, et bien je prenais plus de chasseurs et moins de sergents." [377]

Et là aussi, le lieutenant a parfois pris la liberté de ne pas respecter les effectifs imposés pour mieux ajuster les moyens à la situation :

"Il m'est arrivé de mettre un peu plus de monde, mais il faut être sûr qu'il reste assez de monde sur la base au cas où une autre mission tomberait dans la journée... donc il ne faut pas trop jouer avec ça. "

Finalement, nous avons là un exemple clair de prescription du travail par les objectifs et les résultats attendus. L'un des sergents expliquera que ce mode de commandement ne peut fonctionner que quand le chef fait confiance à ses cadres et quand les cadres font confiance à leurs hommes ; soit le chef exercera un contrôle serré laissant peu d'espace à ses subordonnés, soit il adoptera l'attitude consistant à "*les laisser faire, les laisser travailler*", il lui suffira de donner les ordres et de les laisser "*se débrouiller*", l'important alors étant que le "boulot" soit fait. La différence ne porte donc pas sur le fait de donner des ordres, puisque par définition il faut en donner et ils sont attendus, mais elle réside dans les modalités de contrôle, soit du résultat, soit de la procédure en cours. De façon ambivalente et variable, chacun se réapproprie, toujours partiellement, les ordres du niveau supérieur qu'il est chargé d'exécuter.

Ambivalence au niveau individuel, mais aussi, espace de participations ouvert au niveau institutionnel par la fameuse formule : "*c'est le terrain qui commande*" ; les nombreuses "frictions" dont parlait Clausewitz, doivent pouvoir être prises en compte par celui qui agit, "à son niveau", et la situation ne permettra pas toujours de "rendre compte" avant d'agir. Cette action autonome est prévue dans les textes, y compris pour le GV :

"Au cours du combat, le fantassin est toujours plus ou moins isolé. Cet isolement l'oblige à prendre, dans le cadre de la mission reçue, des initiatives." [378]

Cette ambivalence entre obéissance plus ou moins stricte et initiative requise par une situation particulière est bien résumée dans la maxime suivante rappelée par un membre de l'Etat-major : "*une initiative, c'est une désobéissance réussie*". Elle reflète l'existence de multiples façons d'obéir aux ordres, et le fait que, même ponctuellement, s'octroyer un pouvoir de décision qui n'a pas été explicitement délégué est toujours une prise de risque, que ressentent particulièrement bien les appelés :

[377] Le premier chiffre correspond au nombre d'officier, le second au nombre de sous-officiers et le troisième au nombre de chasseurs.
[378] E. M. A. T., INF 202, 1986, p. 24.

"Il y a des initiatives qu'on pourrait prendre mais mieux vaut ne pas les prendre parce que ... en prenant une initiative, si on fait une erreur, ça nous retomberait dessus tandis qu'en exécutant l'ordre, même si c'est une erreur, on est couverts."

L'idée de "désobéissance réussie" traduit bien toute l'ambiguïté de ce que peut être une initiative dans ces situations, de même que l'expression paradoxale de "*obéissance active*", utilisée dans le règlement intérieur et que nous avons déjà évoquée à propos du processus des missions globales. Cependant, leurs connotations sont différentes en ce que la première sous-entend que l'initiative demande le courage d'aller à l'encontre d'un ordre, ce que ne sous-entend pas du tout la seconde formule, plus doctrinale, définie comme "*le libre jeu de l'initiative une fois que le chef a fixé les objectifs*".

En conclusion, on ne peut parler dans l'absolu de critères permettant de définir un travail comme "autonome", on ne peut dire par exemple que le capitaine a été plus autonome dans son action que les chefs de section, uniquement par le fait de son statut hiérarchique. L'imbrication et le flou entre obéissance et désobéissance montre qu'à chaque niveau il n'y a pas d'autonomie en soi, il y a toujours évaluation et positionnement par rapport à un autre que soi ; elle montre aussi que les contraintes des uns des autres et les modalités de contrôle de leur travail ne sont pas homogènes, de même que les enjeux pour chacun. Les "prises d'autonomie" sont ponctuelles, relatives aux possibilités de l'instant, aux obligations de résultats, à la pression du supérieur, ou au contraire à la liberté officieusement attribuée ; en tous les cas, l'autonomie ne peut être une "capacité d'initiative légitime", car ces prises d'autonomie ne seront pas nécessairement considérées comme légitimes.

Revenons pour terminer sur l'apparent paradoxe entre omniprésence du souci de prendre en compte les procédures et modes opératoires et injonction à respecter le précepte fondamental, "c'est le terrain qui commande". Dominique Montjardet a rencontré une question similaire par rapport au travail de policier et en est arrivé aux réponses suivantes [379]. A travers procédures et modes opératoires, c'est de la règle qu'il s'agit, et de ce point de vue, l'universalité de la règle signifie donc universalité du conflit de règles. Ce conflit sera d'autant plus apparent que les contradictions entre obligation de moyens et obligation de résultats sont multiples, sachant de plus que ces résultats sont évalués principalement de façon quantitative : nombre de délinquants appréhendés, nombre de garde à vues etc. Le choix de "la règle à suivre" est difficile :

[379] D. Montjardet, "Règles, procédures et transgression dans le travail policier", dans J. Girin et M. Grosjean (Eds.), *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, 1996, pp. 83-93.

" Ainsi le monde apparemment le plus réglé est aussi celui de la plus grande autonomie pratique. Cette proposition a mauvaise presse dans le corps policier, qui y voit parfois une imputation de "discrétionnarité", qui conduirait au soupçon d'arbitraire. On lève ce soupçon en faisant observer que tout responsable policier, du brigadier sur le terrain au directeur général, atteste cette autonomie pratique à chaque fois qu'il enjoint à ses subordonnés de faire preuve de "discernement". Devoir discerner ne s'oblige que de la possibilité et de la nécessité du choix." (p. 90)

L'expression "autonomie pratique" présente l'avantage de montrer que ce sont les circonstances mêmes du travail qui différencient l'autre de soi, qui "autonomisent" plus ou moins les actions des uns par rapport aux autres, à travers les relations que l'activité de travail présuppose.

Finalement, et toujours selon la distinction de Célestin Bouglé, on ne peut pas dire que la coopération dans ces situations de travail militaires était "simple", c'est-à-dire que les efforts étaient ajoutés mais non ajustés ; les points de situation quotidiens, le temps court de la programmation des missions, la mobilité des hommes d'un groupe à l'autre pour compléter des effectifs, le souci d'éviter l'usure prématurée du groupe etc. Autant de signes d'une coopération complexe, et pourtant l'aspect "emboîtement de modules" est très présent dans la conception institutionnelle de l'utilisation des hommes comme nous l'avons déjà souligné.

C'est dans le réseau de ces multiples relations que les possibilités des diverses participations peuvent naître, être accomplies ou contrariées. Venons-en plus précisément à ce qui spécifie ces "participations" dans les actes de travail.

8. 3. Des participations imprévisibles

Engager de soi dans les actes de travail est susceptible de multiples modulations et variations qui dépendent en grande partie de l'évaluation globale de la situation que chacun fera. Nous avons vu que bien souvent, au niveau de la technicité des actes, les moyens de travail et les nécessités du milieu d'action appellent en eux-mêmes certaines participations ; mais ces actes sont des actes sociaux totaux, ce qui pousse à les accomplir est aussi bien de l'ordre de la répartition technique de la division sociale du travail, ou autrement dit, de l'ordre d'enjeux globaux liés aux de possibilités de vie. C'est dire que ces participations dans le micro de l'activité existent aussi en fonction des relations aux autres, de la reconnaissance sociale du travail effectué et de ce que le travail a demandé de soi en temps et en effort. Les opérateurs de Péchiney auraient-ils finalement des conditions plus propices à l'émergence de participations multiples, s'engageraient-ils beaucoup plus dans le travail que ne le font les soldats ?

8. 3. 1. "Ils ne savent pas ce qu'on fait !"

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les discussions qui ont permis la construction des référentiels de métier, dans leurs diverses versions, n'ont pas été, pour la direction, l'occasion de mieux connaître le travail des opérateurs. On peut d'ores et déjà faire référence à l'expérience des opérateurs et aux commentaires qu'ils en font : "*ils ne sont pas vraiment au courant de ce qu'il se passe et de tout ce qu'on fait pour que ça marche comme il faut*", "*ils ne comprennent pas ce qu'on fait, pourquoi on le fait et comment*". Le "ils" englobe ici la direction et l'encadrement, car même parmi les agents de maîtrise, il y en a peu avec qui les relations établies permettent la prise en compte de leur point de vue dans des décisions ayant un impact sur leur activité ou leur carrière.

Quant au syndicaliste CGT, également cuiseur à la calcination, son commentaire est plus incisif. Il met en avant le fait que le processus d'informatisation a été avant tout réalisé par les opérateurs, lors de la phase d'expérimentation en grandeur nature et en temps réel ; qu'à présent ce sont eux qui prennent les décisions en matière de conduite des procédés, puisque cette conduite a été intégrée dans l'ordinateur et de ce fait, ils font une partie du travail de l'agent de maîtrise. Il conclura : "*on a une longueur à récupérer*", ce qui signifie qu'il estime que tant que la situation restera en l'état, les opérateurs ne doivent plus fournir d'efforts supplémentaires.

Ce constat d'une tendance à l'alourdissement des responsabilités n'est pas imputable à sa position de conducteur de four, ni même de syndicaliste, car elle est confirmée d'une autre manière par les deux opérateurs de la filtration et des expéditions lorsqu'ils disent : "*à l'heure actuelle on s'implique plus dans le travail*". A ceci il faut également ajouter qu'en 1994, l'usine tournait en sous-régime, le spectre d'une fermeture, qui hantait les esprits depuis le début des années 1980, était toujours bien présent. Le mot d'ordre de la direction de l'usine pour justifier l'organisation par unités opérationnelles qu'elle souhaitait mettre en place n'était pas fait pour atténuer les inquiétudes : "*produire mieux et plus avec moins de personnel*".

L'intégration régulière de fonctions de contrôle dans les automatismes, à laquelle fait allusion le syndicaliste ci-dessus, semble être une caractéristique de ce type de procès de travail, Robert Linhart parlait d'une "*intériorisation de la contrainte, incorporée à la technologie, systématiquement dissoute dans les conditions générales de fonctionnement de l'installation*" [380]. La méconnaissance du travail des opérateurs semble constitutive de ce genre d'activité qui est loin de se réduire à une simple

[380] R. Linhart, "Procès de travail et division de la classe ouvrière", Colloque de Dourdan, *La division du travail*, Editions Galilée, 1978, pp. 21-32.

"régulation" ; plus récemment, le même constat était fait dans une centrale nucléaire : "*les chefs ne savent pas ce qu'on fait"* [381].

Il semble bien qu'une interrogation s'impose ici sur la question de la définition des "métiers" qu'ont produit les référentiels et sur l'usage qui en est fait.

En 1956, Pierre Naville analysait déjà les effets des méthodes analytiques sur l'estimation de la qualification du travail et constatait que "*le démembrement codifié d'un travail qualifié en une série d'éléments*" instaure une approche fragmentaire de l'activité de travail. L'œuvre est alors mise en correspondance avec "*un niveau arbitrairement fixé d'une hiérarchie agrégative d'opérations partielles qui peuvent être à tout moment soumises à démembrement ou remembrement*". Les référentiels de métiers participent de cette logique de décomposition. Naville en concluait que la qualification du travail est alors déduite "*d'un enchevêtrement excessivement complexe d'éléments tous d'apparence très concrète, mais qui ne correspondent plus à grand chose dans l'exercice réel du travail*".

On retrouve cette même critique de la part de Lucie Tanguy, lorsqu'elle analyse les démarches de définition d'emploi-types qui caractérisent des activités par "*une multiplication d'indicateurs pour codifier une réalité aussi étrangère à la formalisation que "l'exigence relationnelle" par exemple*" [382]. Et pourtant, ce type de démarche, comme "la méthode Taylor" à l'époque, affublé d'un caractère objectif et scientifique, a pour objet de recomposer un nouveau prescrit définit en termes de résultats visibles, prescrit modulable à souhait puisque indexé sur les objectifs ponctuels d'une unité ; dans le cas des référentiels de Gardanne, "l'homme-méthode" du "groupe métier" est à la fois celui qui concilie les différents points de vue pour arriver à une image consensuelle de ce que sera "le métier", et celui qui légitime la démarche utilisée de par sa congruence avec les méthodes de construction de référentiels de diplômes de l'Education Nationale. L'objectif n'est pas véritablement de décrire l'activité telle qu'elle se produit, mais de se mettre d'accord pour fixer des normes par rapport aux connaissances et aux compétences nécessaires et requises pour l'exercice d'un emploi dont on va définir les contours. Il s'agit d'arrêter temporairement une organisation du travail, formalisée à travers des "métiers sur le papier".

Concrètement, il s'agit de fixer formellement des responsabilités puisque qu'à chaque capacité décrite et répertoriée dans le référentiel correspond un niveau de diplôme, c'est donc aussi changer les repères en matière de fonctions reconnues et de grille de classification. Ainsi par exemple, la décision

[381] T. Aletcheredji, C. Castejon, R. di Ruzza, J. Duraffourg, *Travail et qualité dans l'industrie nucléaire*, Rapport de recherche, APST, Université de Provence, Mars 2000, 95 pages.
[382] L. Tanguy et F. Ropé, *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan, 1994, 243 pages.

d'annuler ou de modifier une consigne est considérée comme une capacité de niveau III, c'est-à-dire d'un niveau d'étude correspondant à deux ans après le baccalauréat et qui sera très concrètement traduit dans l'entreprise : être reconnu de niveau III signifie que "*l'activité professionnelle est réalisée en autonomie avec participation à la définition des objectifs du service, de l'atelier, avec organisation du collectif de travail*" [383] ; cela correspond à l'une des trois personnes qui composent les équipes de fabrication et qui est considérée comme responsable de la marche de l'atelier en l'absence de l'agent de maîtrise.

Cette "autonomie" du cuiseur, considérée comme plus importante que celle de ses deux coéquipiers, doit cependant être mise en œuvre par tous, au niveau de l'engagement dans des démarches de formation diplômante ; puis dans les années 1990, au niveau de la gestion de leur carrière. Le salarié doit apprendre à faire lui-même son propre bilan avant de s'adresser à un coévaluateur, membre de la hiérarchie. Faire son bilan mais également construire son parcours : "*il faut qu'il se prenne progressivement en charge, que les tâches qu'il accomplit se modifient et s'enrichissent en fonction du jugement qu'il porte sur lui-même*" conformément à l'objectif visé : "*l'évaluation part du formé et se transforme en coévaluation*" [384]. Pour ceci, le référentiel de métier sert de base, de liste des capacités à acquérir. Le salarié devient par là-même, à travers le volontariat dont il fait preuve pour "s'auto-former", maître de sa propre évolution de carrière, il doit prouver qu'il maîtrise des capacités référencés pour l'opérateur ayant un coefficient directement supérieur au sien dans la grille des salaires. Autrement dit, le référentiel de métier servira directement dans l'évaluation du salarié.

Les référentiels de métier ne sont donc plus seulement un outil de formation mais ils sont également un outil pour la gestion des carrières. En fait, ce n'est pas seulement le domaine d'action des opérateurs qui est transformé, c'est l'ensemble du système de gestion des carrières ; les relations entre les uns et les autres, la conception des différents partenaires. A travers l'examen de ces dispositifs, on voit que ce ne sont pas seulement les outils du système de formation qui changent mais également la conception même du rôle des différents partenaires.

Le rôle du service formation et de son responsable ne peuvent plus exister de façon autonome avec leurs propres objectifs ; la formation professionnelle continue doit se mettre au service des objectifs de l'entreprise, les plans de formation annuels doivent être remplacés par des plans à moyen terme pour véritablement accompagner les changements d'organisation. "*L'expression des besoins de compétences, l'évaluation des capacités existantes, la détermination des parcours individuels de formation, la réalisation des actions de formation à partir des situations de travail*" nécessitent peu à peu une délégation des prérogatives du service formation vers les ateliers : "*les responsables des*

[383] Etablissement de Gardanne, *Guide d'évolution de carrière - opérateurs de production*, Novembre 1992.
[384] J-M. Baudouin, R. Helliet, P-M. Mesnier, "Le métier redécouvert", *Pour*, n° 112, 1988, pp. 55-66.

services doivent devenir propriétaires de l'outil de formation", les membres de l'encadrement doivent s'y impliquer en tant que relais. Quant au responsable de formation, il doit intégrer la logique de profit de l'entreprise, il doit mettre en place un plan d'investissement, pouvoir mesurer les résultats des actions de formation, vérifier les écarts et faire des rapports de gestion.

Pour l'encadrement, l'intégration des actions de formation dans le cours de l'activité de travail peut présenter une double difficulté. En tant que garant de l'exécution des programmes de production tout d'abord : pour que les opérateurs puissent être en situation d'apprentissage réel afin de faire la preuve qu'ils maîtrisent une compétence qui n'est pas officiellement de leur ressort, il faut les changer de poste de travail et ponctuellement réorganiser le travail au sein d'une équipe en fonction des urgences du moment. Il doit donc gérer simultanément le court terme des exigences de productivité et le plus long terme de la formation des opérateurs. En tant que co-évaluateur ensuite, il doit s'approprier la méthodologie des référentiels et les règles de l'entretien de co-évaluation. Cela signifie concrètement, mettre en relation la réalité de l'activité professionnelle déployée par un opérateur avec un "profil de compétences" modèle, valider les preuves que l'opérateur aura versé à son dossier (bons de travaux dont il s'est occupé de façon autonome, extrait du cahier de poste certifiant une intervention spécifique suite à un incident daté, participation à l'analyse d'un incident à travers le report du schéma de l'arbre des causes...), négocier une "*action de remédiation à caractère formatif*" s'il s'avère que le salarié ne maîtrise pas une compétence.

Pour engager ce processus, l'opérateur doit donc trouver un membre de l'encadrement qui accepte d'être co-évaluateur, ce qui n'est pas facile pour tous les opérateurs ; on peut d'ailleurs faire l'hypothèse que les quotas déterminés globalement pour l'atelier agissent sur l'établissement ou non de cette relation. Ce supérieur se retrouvera en position d'être à la fois juge et partie car comment affirmer que le résultat peu concluant d'une action de formation ponctuelle résulte d'une non-maîtrise de la part du salarié et non pas d'un problème d'organisation du ressort de l'encadrement ou d'un problème technique ? On retrouve ici un certain arbitraire, présent d'ailleurs dans toutes les démarches d'entretiens annuels avec les "n+1" mises en place ces dernières années.

Outre le fait que la relation plus personnalisée qu'il est possible d'établir avec un membre de l'encadrement est fondamentale, il faut encore trouver la disponibilité nécessaire au montage du dossier en dehors du temps de travail et surtout, il faut pouvoir et vouloir entrer dans un système très scolaire. Même si ce dispositif ne sert en théorie qu'à valider des savoirs déjà acquis pour certains depuis longtemps, le passage par l'écrit est incontournable pour en apporter la preuve. Il s'agit de construire un véritable discours sur l'activité de travail et surtout, sur soi dans le travail, or formaliser un aspect particulier de l'activité de travail, hors contexte et selon certaines normes, suppose un apprentissage auquel ne sont pas préparés les opérateurs.

L'animation d'une réunion pour élaborer un arbre des causes concernant un accident survenu sur le site, et qui équivaut à l'obtention de cinq points supplémentaires dans le total des points acquis effectué lors de la co-évaluation, peut fournir ici un bon exemple.

Construire un arbre des causes suppose d'inverser la chronologie des événements réels et fait appel à la logique formelle. Les raisonnements en termes de et, ou , et/ou, n'ont rien de spontané ; ainsi la notion de "condition nécessaire et suffisante" peut être totalement hermétique en soi, même si dans le déroulement de l'action, on sait qu'il ne suffit pas, par exemple, d'avoir une alimentation régulière en matière pour trouver rapidement la qualité voulue.

La logique de l'arbre des causes impose de partir du "fait ultime" qui, s'il n'était l'objet imposé de l'exercice, pourrait poser des problèmes de définition ; dans ce cas précis c'est donc une blessure à la main. Pour construire le déroulement des faits, il faut se rappeler les événements et les énumérer dans l'ordre inverse de leur occurrence réelle et de leur description spontanée, comme s'il fallait partir de la fin, du résultat, et non du début, c'est-à-dire de ce qui a conduit à ce résultat. Là encore au quotidien, lorsque les opérateurs constatent par exemple la non-normativité d'un produit, ils font des hypothèses sur les causes possibles afin de déterminer le type d'actions correctrices à enclencher, ils remontent également le cours du temps. Mais l'éclatement de la causalité linéaire dans le réel, qui englobe facteurs matériels et facteurs humains, ne suppose pas une énumération exhaustive des différentes causes possibles, chacun est déjà au courant d'un certain nombre de paramètres et partage nombre d'expériences vécues en commun. Dans l'exercice en question, jusqu'où remonter dans la causalité "directe" ? Il s'agit là d'un tout autre exercice que l'habituel jeu entre symbolisme et matérialité en situation de travail, les conditions sociales de l'énonciation deviennent déterminantes. De plus, que considérer comme fait objectif ou subjectif puisqu'il ne faut prendre en considération que ce qui est "objectif" ? Ne faut-il aborder que ce qui relève de la technique ? Mais peut-on comprendre pourquoi cet ouvrier a tiré sur la courroie avec ses mains plutôt que d'utiliser l'outil approprié si l'on ne sait pas que c'était au petit matin en fin de poste de nuit, que les incidents se multipliaient et qu'il fallait agir rapidement.

Il ne s'agit pas de pointer ici le fait que le référentiel est par définition en décalage avec les pratiques réelles, que l'activité trouve difficilement des mots pour se dire, mais il s'agit de constater que la reconnaissance officielle du faire, qui sert à l'évolution de carrière, passe par le dire. Le critère d'ancienneté n'a pas été abandonné, mais le processus de "co-évaluation" tend à devenir "*la voie royale*", à partir du postulat que nous rappelions, selon lequel autonomie dans le travail et autonomie dans la manière de conduire sa propre trajectoire professionnelle vont de paire à travers "l'auto-formation en situation réelle". Et ce processus de co-évaluation ne signifie pas concrètement la même

chose pour tous, ce que dit Lucie Tanguy à propos de l'accord A. Cap 2000 est également vrai de beaucoup d'opérateurs, si l'on se rappelle que l'ancienneté moyenne des opérateurs sur l'usine est de 48 ans et qu'ils sont entrés à l'usine alors que le recrutement était encore "familial" :

> *"Ce dispositif de gestion supposant et favorisant une stratégie individuelle (...) est socialement plus adapté à la population de techniciens qu'à la majorité de la population ouvrière. De fait, les techniciens sont plus familiers avec le langage technique, les organigrammes, les symboles abstraits que la plupart des ouvriers entrés précocement au travail et dont les outils de pensée se construisent dans une confrontation permanente avec la pratique."*

Les enjeux de la définition des métiers à travers les référentiels ne sont pas seulement relatifs au domaine de l'emploi en lui-même, ils contribuent à remodeler l'activité de travail. On se rappelle qu'au début de l'année 1994, la direction avait commencé la concrétisation du projet de transformation de l'organisation du travail, après avoir remis en chantier les référentiels des opérateurs de fabrication et des opérateurs de maintenance pour ne faire plus qu'un référentiel du "métier d'exploitant", et ce, toujours selon des méthodes "participatives".

Début 1994 donc, les opérateurs de l'atelier chaudronnerie ont été parmi les premiers à voir changer leurs attributions et à expérimenter les changements ; il semblerait que le sentiment d'ensemble soit celui d'une crainte, crainte quant à leur devenir et relativement au contenu futur de leur activité de travail. Pour eux, le regroupement en unités opérationnelles était essentiellement traité comme une question d'effectifs, non comme une question de compétences et de métier ; il remettait totalement en cause le référentiel élaboré de façon participative en 1988 et déstabilisait fortement les termes de l'échange entre la direction et le personnel mais aussi à terme entre le personnel de l'usine et le personnel sous-traitant. Cette dernière appréhension a été formulée comme suit : l'aspect "travail noble" du travail, "*la confection et la mise en place de tuyauterie et de goulottes qui relèvent vraiment d'un métier*" risquait de passer peu à peu aux mains des sous-traitants alors qu'eux-mêmes seraient cantonnés "*à serrer des boulons ou frapper des tuyauteries*". Autrement dit : "*il y a une différence entre un métier créateur de pièces et un métier de remplacement de pièces*" [385]. Mais le "métier" des opérateurs ne doit-il pas avant tout être celui de l'entreprise ? Reprenons la notion de "métier complet" que Christian Mahieu a analysé à l'usine de Péchiney Dunkerke, ouverte en 1991 [386].

L'usine de Dunkerke a été conçue selon une approche "sociotechnique", c'est-à-dire que "*l'organisation humaine du travail a été conçue en parallèle à l'organisation physique de l'usine*" . Ainsi, les concepteurs de la future organisation du travail ont pris en compte la nécessité de la

[385] Le chapitre 13 de la recherche citée porte sur l'atelier de chaudronnerie, son histoire, ses relations au service de la fabrication et la façon dont les changements d'organisation sont accueillis.
[386] Communication orale au séminaire du mois de juin 1993 dont il a été question plus haut.

polyvalence qu'ils ont traduite par une certaine homogénéisation des moyens matériels, ainsi que la nécessité de pouvoir communiquer plus facilement à travers l'agencement de l'espace [387].

Les expériences de Gardanne ont été intégrées pour faire "mieux" dès le départ ; les principes généraux retenus en matière de gestion de la main-d'œuvre et de répartition du travail sont les suivants : élévation du niveau de recrutement des opérateurs (niveau IV) et des agents de maîtrise (niveau III) ; organisation du travail en équipes placées sous la responsabilité directe d'un chef de secteur, donc suppression de la maîtrise postée et instauration de l'"autocontrôle" des opérateurs ; définition d'autant de "métiers complets" que de secteurs dans l'usine. Le tout reposait sur une critique explicite de la tradition d'utilisation de la formation dans l'entreprise, conçue comme moyen trop exclusif de développement des qualifications ; la qualification pouvait être également développée par l'organisation du travail.

La notion de "métier complet" dans ce cas, établit une certaine "équivalence" entre différents métiers et amène les opérateurs à faire l'apprentissage d'un second métier. De plus, cela signifie que chaque opérateur doit assumer les "tâches classiques" liées à la conduite des installations mais aussi "tenir un rôle" selon un système tournant à deux mois : chaque membre de l'équipe sera ainsi responsable soit de la coordination, soit de la "qualité-recyclage", soit enfin de la sécurité. Remarquant les différences de temporalités entre ces activités de nature différente, et par conséquent la diversité des rythmes d'apprentissage pour chacune d'entre elles, Mahieu semblait s'acheminer vers la conclusion selon laquelle le "métier" n'avait plus de sens qu'au regard d'une organisation du travail par équipe. Nous avons déjà abordé les questions de travail par équipes autonomes et personnellement il nous semble, qu'il s'agit bien plutôt là d'une nouvelle phase de ce qui a été appelé "enrichissement du travail".

Les enjeux en 1994 tournent donc autour d'un élargissement de la polyvalence requise, dont la définition devient de plus en plus trouble, comme le notait le syndicaliste CGT :

> *"La polyvalence ? C'est fait ! Même si on est pas cuiseur on peut le remplacer. Par contre, la polytechnicité c'est autre chose, il nous faut connaître en plus un peu d'électricité et de mécanique."*

Non pas que les opérateurs ne puissent pas s'occuper de mécanique, comme nous l'avons vu, ceux qui sont suffisamment anciens ont des connaissances en mécanique, mais ce sont les contours des emplois et leur compensation salariale de cette mobilité professionnelle accrue qui sont en cause.

La proximité, le suivi en temps réel du travail des uns et des autres, et éventuellement la substitution de l'un à l'autre selon les moments, facilite probablement une certaine polyvalence des trois opérateurs. Ils ne sont pourtant pas au même coefficient, le cuiseur est à 205 alors que les deux

[387] Précisions apportées par Jacques Christol qui avait participé à ce projet en tant que consultant.

autres sont à 190 (le filtreur est au coefficient 175 quand il n'a aucune ancienneté). Si dans l'équipe, cet état de fait semble plus ou moins admis, cela tend à développer un sentiment d'injustice, plus ou moins latent, des conflits potentiels. Prenons l'exemple d'insertion d'un remplaçant dans l'équipe.

Dans toute l'usine, il existe moins d'une dizaine de remplaçants pouvant travailler à la calcination, leur connaissance dépendant du nombre d'unités et de postes sur lesquels ils effectuent leurs rotations. Selon le remplaçant affecté à l'atelier et surtout selon sa maîtrise des fours, il faudra pratiquer un remplacement en cascade, système qui a prévalu pendant longtemps, chacun des opérateurs titulaires pouvant remplacer sur le poste directement "supérieur" au sien, le filtreur devenant conducteur d'expéditions tandis que l'expéditeur devient responsable de la cuisson. Concrètement, cela signifie qu'il peut se trouver des situations où le remplaçant ne pourra prendre la responsabilité de l'IAS et où l'expéditeur se retrouvera en situation de "*relever un 225 au four et faire le même travail que lui pendant huit heures*", le coefficient 225 étant attribué aux agents de maîtrise et aux remplaçants ; quant au remplaçant, il s'occupera des filtres. L'expéditeur exprime alors clairement ce qu'il ressent : " *des jours on n'est pas motivés du tout quand on voit les différences entre certains éléments !* ". Ce même phénomène peut se reproduire vis-à-vis d'un agent de maîtrise, selon la conduite de ce dernier vis-à-vis des opérateurs ; si l'agent de maîtrise prend des décisions contraires à leur avis et qu'il en résulte des problèmes qu'ils avaient en partie anticipés, le "225" sera encore plus contesté que jamais.

De tout ceci, nous retiendrons une contradiction, centrale, dans la situation de travail de ces opérateurs : d'un côté, la direction et l'encadrement laissent bien souvent faire les opérateurs dans la gestion quotidienne du procès de fabrication, ils sont même mis en position de donneurs d'ordres, de conseiller de l'ingénieur, de discutant avec le chef de poste et l'agent de maîtrise, de maître d'apprentissage pour des jeunes en contrat de qualification, et de l'autre côté, ils doivent prouver, par la formalisation de leur expérience, par la démonstration ostensible d'une "bonne volonté", qu'ils sont aptes à faire ce qu'ils font, car ce n'est qu'à cette condition qu'ils obtiendront la promotion qu'ils peuvent souhaiter.

D'autres mouvements de la dépendance agissent pour influer sur le rapport entre intériorité et extériorité, comme par exemple, le fait que la conduite du process est socialisée, alors que l'évaluation des qualités professionnelles est individualisée ; ou bien encore, le fait que la charge de travail tende à augmenter par la multiplication des objectifs à atteindre, tandis que le "quatrième homme" disparaîtra à terme. Le principe des participations découlant de la nature collective d'un travail suppose nécessairement des engagements de soi, mais leur nature, leur importance pour le procès de fabrication ou de production en général, ne sont pas données d'avance d'une part, et ne sont pas des acquis immuables d'autre part. Si il est vérifié que "*ils ne savent pas ce qu'on fait*", on peut penser que les

opérateurs eux-mêmes, par définition, ne savent pas jusqu'où ils pourront accepter les contraintes, les incorporer, jusqu'où ils feront usage d'eux-mêmes.

8. 3. 2. "On ne savait pas trop ce qu'on allait trouver"

La question des limites de l'usage de soi par soi et par les autres était clairement posée par les soldats puisqu'ils se demandaient si ils seraient aptes à faire face à un danger de mort. Etaient-il prêts à "donner leur vie" pour respecter leur contrat d'engagement. Il semble que la question ne soit pas abordée ouvertement par l'institution et qu'elle reste du domaine de l'intime. Avant le départ des informations avaient été faites sur les premiers gestes du secourisme, sur les différentes mines anti-personnel qu'il pourrait y avoir sur place, mais jamais le risque de mort n'a été invoqué en tant que tel, comme le confirme le médecin-chef :

> *"On parlera de tout ce qui est traumatologie de guerre, des tués par mines, mais sans leur dire ... enfin implicitement, il y a des morts ... mais sans leur dire que vous, étant donné que vous êtes dans une compagnie de combat, vous avez plus de risques de mourir qu'un autre qui est en soutien. Non, on n'aborde pas la question."*

Lors du camp de cohésion du mois d'octobre, les craintes des sergent vis-à-vis des appelés seront les mêmes que celles des chefs de sections vis-à-vis des sergents : les marques apparentes d'insouciance à l'évocation du risque de blessure mortelle. Alors que les sergents regardent distraitement un film sur les premiers soins à apporter en cas de blessure par arme à feu ou par mine, un des chefs de section exprimera son souci :

> *"Ils ont pas encore conscience de ce qui les attend, du rôle qu'ils auront à jouer vis-à-vis des jeunes (...). J'essaye de les sensibiliser, de faire appel à leur sens des responsabilités, ça vient doucement, il faut être patient (...). Je pense que là-bas, l'évolution se fera plus rapidement dans les esprits ".*

Mais quelqu'un pouvait-il, à ce moment là, avoir clairement conscience de ce que serait la vie pendant presque quatre mois sur le mont Igman ? Les appelés auraient-ils signé un contrat de volontariat pour une opération extérieure s'ils avaient su que finalement, le plus gros danger à affronter serait les mines ?

Car c'est bien là une des conditions qu'ils ont découvert sur place ; en janvier, les consignes étaient les suivantes : "*Aucune manœuvre, aucun dispositif à pied ou en véhicule ne peut se déployer en dehors ou sur des axes présentant le moindre danger de mines ou pièges en particulier à proximité des lignes de confrontation".* Le seul principe qui a prévalu alors était de toujours marcher sur les traces de quelqu'un d'autre tout en restant attentif à d'éventuelles mines qui n'auraient pas encore été

détectées. Le fait qu'un démineur bosniaque ait eu un accident n'a pas contribué à rassurer les soldats : "*moi ça m'a préoccupé quand même (...), on était méfiants, on regardait où on mettait les pieds*", dira après-coup un chef d'équipe ; "*C'est ce qui fait le plus peur car on ne voit rien*" dira un chef de groupe.

Ce que les troupes ont trouvé sur place, ce sont donc des situations inconnues, dangereuses par moments ; quant à l'activité de travail en elle-même, personne ne savait non plus à l'avance de quoi elle serait faite et quels en seraient les contours. Dans ce genre de situation, la vie privée est réduite à son extrême possibilité d'existence, une photo clouée sur un mur, un livre, en fait le travail est omniprésent ; ce n'est pas pour autant que sa définition soit toujours très claire. L'attente par exemple peut faire l'objet de diverses interprétations ; elle constitue une part non négligeable du temps de travail, notamment avec les déplacements, mais elle peut être aussi considérée comme temps de repos. C'est la définition même de ce qui est du travail et de ce qui ne l'est pas qui est en cause ici.

L'attente fait partie intégrante du travail puisqu'elle est "un temps utile", car comme dira une officier :"*Plus il y a de gens qui attendent dans les VAB, plus la France est représentée et plus on sera dissuasifs !",* c'est donc la pure présence qui est ici valorisée et considérée comme faisant partie intégrante du travail. Cette présence pourra devenir directement opérationnelle en cas d'incident, elle est aussi une sécurité et à ce titre les officiers estiment qu'elle ne doit pas être "*raisonnée en termes individuels*" puisqu'elle permet la réalisation d'une mission collective, qu'elle permet par exemple au chef de section de négocier avec un belligérant son retrait, c'est une sorte de temps d'astreinte incontournable.

Cependant, cette attente pourra aussi être considérée par ces mêmes officiers comme du "non-travail" selon ce qui la motive. Attendre que le chef ait fini de négocier dans une zone inconnue pour assurer sa protection n'est pas la même chose qu'attendre la fin d'une réunion entre chefs de la compagnie dans l'enceinte d'une position :

> *"C'est peut-être pas forcément du repos ... n'empêche qu'il ne fait pas un travail intellectuel (...) pendant ce temps, on ne lui demande rien. Attendre dans son VAB, c'est pas pratique physiquement mais il peut avoir l'esprit complètement ailleurs".*

Autant l'attente nécessitée par la garde est considérée comme "productive", autant l'attente des chefs dans une enceinte qui n'est pourtant pas le lieu de vie habituel, est considérée comme "non-productive" par les chefs de section. Les chasseurs n'acceptent pas ces subtilités et y sont très sensibles :

> *"Quand on attend, on est considéré comme si on n'avait rien fait ... Moi, une fois, j'ai attendu trois heures et demie au VAC et quand on est rentrés, le chef de section m'a dit : "Allez, X, vous avez rien fait aujourd'hui, allez prendre la garde" ... trois heures et demie dans le VAC, j'avais eu froid ! Et par contre, la garde, c'est du travail ! ... c'est pas évident...".*

Pour les chasseurs, les conditions de l'attente vont être déterminantes : attendre dans un endroit sans électricité et sans chauffage ou dans un VAB à l'arrêt, donc qui se refroidit rapidement, est un travail ; par contre attendre dans de bonnes conditions deviendra du repos, bien que cette assertion doive être nuancée :

> *"On attend, ce qui fait qu'on va pas se permettre de sortir les rangers, de retirer le brelage, de s'installer ou s'allonger sur un lit ... on attend, on est prêts à décoller".*

Il s'agit donc plus de veille que de repos. L'acceptation ou le refus du principe dépendra également de l'objet de l'attente ; elle sera mieux acceptée au cours d'une mission opérationnelle, même si elle se prolonge, tandis qu'elle sera jugée inutile, voire agaçante, s'il ne s'agit que du confort et du bon vouloir des chefs. La gestion des conditions de ces attentes ne semble pas être un souci communément partagé mais de manière générale, les chefs de groupe y sont plus sensibilisés car ils y sont parfois soumis. Le manque de fixation de délais au profit d'une disponibilité permanente peut être interprété comme un manque de considération, voire même comme une certaine forme de despotisme :

> *" Si lui par exemple, il a un délai d'une heure avant de partir, il prend trois quarts d'heure pour aller boire un café et se réchauffer et il est là dans les temps, qu'est-ce qui l'en empêche ? Mais non ! c'est mal vu !"*

Cette attente est d'autant plus mal ressentie par les chasseurs et certains chefs de groupe qu'elle se termine souvent par "*Action !*" ; c'est-à-dire qu'il faudra par exemple embarquer dans le VAB en trois minutes après avoir attendu plusieurs heures, et ceci sans que cette soudaine et rapide mise en route ne soit justifiée.

Autrement dit, et selon l'expression d'un sergent, "*il faut prendre sur soi*", pour accepter de ne pas connaître la date du retour en France, mais on pourrait aussi ajouter, il faut prendre sur soi pour accepter, relativement sereinement, d'attendre, de ne pas savoir de quoi demain sera fait, de travailler plus de quinze heures par jour, de dominer sa peur quand on découvre une mine sous une couverture dans une ancien poste de combat etc.

Plus largement, on peut remarquer que la tendance à uniformiser les individus et le travail qu'ils devront réaliser, tendance caractéristique de l'institution, s'est inversée sur le terrain, tendant à différencier les individus, à spécifier les situations, les conditions de vie et de travail, l'activité. Les relations sociales en situation d'opération semblent très différentes de celle que les soldats connaissent en situation de paix sur le territoire national ; l'autre devient à la fois plus différent car éloigné physiquement, et plus proche car partageant certaines difficultés.

Tous ont connu dans l'ensemble des conditions de vie assez précaires et des conditions de travail pour le moins assez rudes comme nous l'avons évoqué, avec la question de la fatigue et de disponibilité quasi-permanente. Reprenons la description des travaux domestiques réalisés dans les

quinze premiers jours, dans deux des sections, pour mieux comprendre ce mouvement de différenciation et son contenu.

Le chef de la section de la lune, qui n'était pourtant pas le plus mal loti, a lancé un vaste programme d'appropriation de l'espace en matière de propreté et d'hygiène : nettoyer, évacuer les ordures, créer une annexe à la cuisine pour y faire la vaisselle ; en matière de sécurité : protéger les extincteurs de la glace tout en les laissant accessibles, dégager l'accès aux abris anti-aériens, réaménager les postes de combat, consolider le réseau de ribar (barbelés) autour du camp, jalonner la route avec des piquets en prévision de la neige ; en matière de confort : isoler les canalisations d'eau approvisionnant la cuisine, isoler les bungalows du sol avec des sables de terre, installer des toits sur les allées entre les rangées de bungalows ; en matière d'organisation : attribuer les bungalows libérés par les "descendants" et y déménager des lits et des armoires, aménager un logement au poste de garde pour que les membres du groupe de garde soient toujours sur place en cas de grosses intempéries. Nombre de ces travaux ont été réalisés avec des matériaux récupérés aux alentours, souvent sur des postes abandonnés (bois, ribar, demi-lunes, sacs à terre), pour ne pas prendre le risque de se laisser surprendre par l'hiver en cas de délai trop grand entre la commande et la livraison du matériel, l'UCL étant à l'époque, rappelons-le, elle-même en plein déménagement. Un effectif équivalent à trois groupes, soit environ 25 personnes, était potentiellement mobilisable pour réaliser ces projets en moins de quinze jours.

Pour la section de la carrière, il sera question de consolider des murs en sac à terre, construire des toilettes de "campagne", mettre au point le bloc ablution abrité sous une tente, remplacer les palettes du plancher de la tente cuisine par du gravier pour éviter de glisser avec les chaussures boueuses, réutiliser ces palettes pour faire un sol dans les chambres etc. On le voit, les améliorations prévues ici doivent parer au minimum vital et il y a en tant à faire que l'adjudant-chef semble à la fois découragé et blasé. A cet endroit, le stockage de la nourriture pose problème puisqu'il n'y a aucun moyen de mettre la nourriture à l'abri des rats, il faudra trouver des armoires en fer. Les approvisionnements en eau et en fuel deviennent urgents, le groupe électrogène trop faible ne parvient pas à alimenter les équipements indispensables, ça disjoncte régulièrement, le réseau électrique doit être revu. Et là, seul un groupe, soit huit personnes, aidées ponctuellement d'un membre de la section de commandement peuvent y travailler ; c'est aussi là qu'un GV exprimera sa déconvenue : "*c'est vraiment la guerre* !", signifiant par là qu'il n'avait jamais imaginé se retrouver ainsi les pieds dans la boue et dans une situation aussi précaire.

En ce qui concerne les différenciations en matière de répartition des tâches, nous avons déjà évoqué les divers rythmes de rotation pour les tours de garde, on pourrait aussi parler de l'organisation

des travaux incompressibles sur chaque position. Ce sont soit des travaux d'intérêt général (TIG) qui englobent les travaux d'entretien du camp (nettoyage des toilettes et des douches s'il y en a, évacuation des poubelles, déneigement, alimentation en fuel des groupes électrogènes etc.), soit le Service, Restauration, Loisirs (SRL) qui consiste à faire manger les autres, décharger des camions d'approvisionnement, gérer des stocks, assurer le fonctionnement du "foyer" où ils pourront acheter certains articles, ouvrir le traditionnel petit débit de boissons à certaines heures etc. La distribution des travaux domestiques semble en partie déterminée par la taille des postes ; ainsi par exemple, les cuisiniers sont toujours les mêmes sur les postes regroupant une trentaine de personnes, tandis que c'est plus variable sur les petits postes de cinq à dix personnes, un système de roulement est parfois instauré. Par contre pour ce qui concerne les TIG, il y a toujours des roulements de binômes. Pour les travaux de menuiserie ou d'électricité, il ne semble pas que les savoirs acquis par les appelés dans le civil aient été considérés en soi ; là encore la différence se fera selon l'état des positions, des travaux à y effectuer, des effectifs sur site, du nombre de personnes aptes à effectuer un type de travail. Il ne semble y avoir aucune règle en ce domaine, certains n'auront jamais l'occasion de faire valoir leurs connaissances, tandis que d'autres auront au contraire l'occasion d'apprendre de nouvelles choses.

La dispersion sur le terrain a démultiplié les activités domestiques nécessaires à la vie quotidienne des différentes sections de la compagnie, créant pour tous la nécessité de s'organiser matériellement du fait de cette "dés économie d'échelle", ce à quoi répondront les divers mouvements de fermeture de postes. Tout ceci signifie encore plus concrètement qu'au niveau de l'entretien que chacun peut faire de lui-même, là aussi, cela dépend du site, des possibilités de laver son linge en machine ou à la main, d'utiliser l'eau chaude d'un cumulus ou faire chauffer une casserole d'eau etc. Les normes d'hygiène, réadaptées aux contraintes du lieu, se particularisent. Ces différences peuvent sembler insignifiantes, mais c'est pourtant d'elles que dépendra le temps disponible pour autre chose, notamment le repos. Ainsi, sur une des positions, l'équipe de "servitude" n'avait un sort envié de personne : "*c'est toujours cette équipe qui se levait la première et se couchait en dernier (...), ils commençaient à 6 h jusqu'à 9 h30 le soir*". Les conditions de vie ont donc eu des effets directs sur la reconstitution de soi.

On peut inversement noter que les tendances à l'uniformisation, par l'apprentissage des coutumes, des rites, des traditions de l'institution, qui occupent un espace-temps non négligeable dans l'activité de travail en caserne, sont véritablement passées au second plan ; elles ont été réduites à leur plus simple expression en Bosnie. Les "couleurs", cérémonie de "présentation à l'étendard", est pratiquement le seul type d'activité qui a été maintenu sur place ; d'où d'ailleurs la crainte, en fin de mandat, des chefs de section et du chef de compagnie à l'idée de devoir faire défiler la compagnie en ordre serré si l'encadrement supérieur venait à le demander au retour.

La question du nombre de missions effectuées et les problèmes que cela a occasionné en terme de surcharge de travail pour des effectifs insuffisants stigmatise un mouvement de balancier entre deux tendances inverses : s'installer pour durer ou se dépenser pour agir. Ces deux options sont tout aussi "militaires" l'une que l'autre, puisque l'un des devoirs de base du soldat, c'est de se maintenir en bonne santé pour pouvoir servir le commandement durablement. Il nous semble qu'il y a là une question centrale, récurrente tout au long du mandat, alternative qui s'est posée à tous, quelque soit le niveau hiérarchique. Elle touche directement au sens des missions. Quel sens peut avoir la comptabilisation du nombre de postes de combat détruits sur l'ancienne ligne de front ?

L'appréciation portée sur une opération passe par plusieurs canaux dont les médias ; en 1995, ils ont entièrement attribué à l'OTAN le règlement de la situation en Bosnie, invalidant l'action conduite pas les casques bleus depuis plus de trois ans. L'appréciation peut aussi passer par une comparaison entre contingents, à travers des indices tels le nombre de rapatriements sanitaires ou disciplinaires. Mais de façon générale, "*c'est très compliqué, c'est difficile de dire si les objectifs ont été atteints, on a évité le pire, mais le pire n'est jamais défini*" [388]. Le jugement que l'on peut porter sur le résultat d'une opération à un instant t peut être différent de celui qui sera porté dix ans plus tard, il peut y avoir "un fossé" entre les deux, selon l'évolution de la situation de la situation internationale sur la durée. Apporter une réponse à cette question de l'efficacité supposerait déjà que les objectifs soient bien définis, "*or, les politiques ne fixent pas des objectifs réels*" ; est-ce que le but était de montrer le bon fonctionnement de l'OTAN, de stopper les serbes dans leurs offensives ?

En général, si l'on compare différentes opérations, celles qui sont de courte durée, parce que le politique a décidé du désengagement, sont considérées comme des échecs (Rwanda, Somalie) ; pour celles qui durent, avec des contingents qui se succèdent d'année en année, on ne peut dire si c'est un échec ou une réussite car les objectifs changent en permanence. En temps de paix, à l'entraînement, on peut juger par exemple de l'efficacité dans un stand de tir, il y a des tests standard et "*ça rassure de quantifier*", mais en opération extérieure, on ne tire jamais. En conclusion, en termes d'opération militaire, "*on ne peut pas quantifier l'efficacité et la performance de l'outil, on fait seulement une évaluation subjective, sur le long terme*".

Pour les appelés du Batinf 5, l'expérience qu'ils ont vécu est marquée par une certaine déception quant à l'aspect humanitaire de l'opération qu'on aurait pu considérer comme un objectif majeur. Ecoutons un caporal :

> *"Je pensais quand même qu'on allait filer un coup de main aux villageois, on s'est dit qu'on leur apporterait à manger, des trucs comme ça. On n'a rien fait (...). On nous a raconté beaucoup de choses qui n'ont jamais eu lieu (...) on nous a fait entendre un peu ce qu'on voulait entendre."*

[388] Débat entre officiers supérieurs au collège interarmée de défense en févier 2001.

Pour le responsable des opérations du Batinf, le simple fait de séparer les combattants était déjà en soi une action "humanitaire" ; on le voit la définition même de ce qu'on peut qualifier d'humanitaire est totalement floue, variable selon les individus, les institutions et probablement variable selon les conflits, c'est véritablement une notion "fourre-tout". Cela nous renvoie à une interrogation centrale concernant ces situations de travail. Comment est-il possible d'interdire toute discussion sur "la politique" alors que les conditions et la nature du travail dépendent en grande partie des négociations "au sommet" en cours ?

Cela pose plus directement la question des rapports entre les niveaux de décision militaire, stratégique, opératif et tactique, définis dans la doctrine militaire, et le type de décisions que chacun aura ou devra prendre dans le cadre d'une opération de maintien de la paix.

Le niveau stratégique est celui de l'Etat ou d'une organisation internationale fixe des objectifs de sécurité et l'engagement de moyens ; le niveau opératif est celui du haut commandement militaire qui planifie, conduit et soutien une opération ; et enfin le niveau tactique est du ressort du chef de corps qui doit préparer, conduire et exécuter les manœuvres en vue des objectifs définis au niveau opératif. Dans le contexte d'une opération de ce genre, l'aspect stratégique d'une décision n'émerge pas seulement des "compromis" entre Etats au sein de l'ONU, il est aussi façonné par les "impondérables" de la situation concrète : un coup de feu tiré par un casque bleu à poste de contrôle peut relancer un conflit, malgré toutes les négociations diplomatiques en cours. Dans ce genre d'opération, "*l'imbrication du soldat avec le milieu humain impose de déléguer, jusqu'aux plus bas niveaux, une très large initiative*" [389].

Vue l'expérience du Batinf 5, on peut penser que ces "niveaux les plus bas" sont ceux du capitaine de compagnie ou du lieutenant de section. Ces derniers ont été le plus directement "au contact" des belligérants puisqu'ils ont dû négocier leur retrait, "négocier" étant peut-être un terme peu approprié à la la situation comme en témoignent les propos d'un chef de section, lorsqu'il relate la façon dont il a fait face à un groupe de bosniaques en "infraction", installés dans un village compris dans le périmètre de la zone de séparation et armés :

> *"J'ai dit : il n'y a pas lieu de négocier, je suis là pour appliquer, je suis là pour faire respecter la loi. Au début, ils ont essayé de me bluffer un peu en me disant qu'ils n'avaient pas d'armes dans le village. Je leur ai fait comprendre que pour l'instant, j'étais encore sympathique mais que j'étais en mesure, si jamais ils ne me rendaient pas les armes, de faire fouiller le village et éventuellemnt de les virer par la force ..."*

[389] Général Monchal, "L'armée de terre … permanences et évolutions", *Revue de la cavalerie blindée*, n° 175, 1996, pp. 20-32.

Il faut dire que ces propos, pour le moins fermes, suivaient des contacts antérieurs avec le chef de la brigade bosniaque dont dépendait le village et que des engagements avaient été pris par ce dernier, engagements qui ne semblaient pas respectés.

Le recueil des savoir-faire de crise, bible des opérations de maintien de la paix établi en 1993, précise que si "*la diplomatie est de rigueur à tous les échelons*", cela peut aussi concerner le chef de groupe, le chef d'équipe, voire "*le simple soldat*". Cette caractéristique majeure de l'interposition remet en cause les rôles traditionnellement dévolus à chacun car comme le dit le général Montchal cité ci-dessus : "*seul le contact peut conduire à la décision*". Le soldat devient "*un diplomate en uniforme*", les aspects politiques s'imbriquent de plus en plus avec les aspects de technicité militaire.

Ce qui précède tend à montrer que la stratégie, telle que définie par Hervé Couteau-Bégarie et que nous avons détaillée dans notre première partie, cette "dialectique des intelligences" concernait tout autant le haut-commandement de la force basé à Sarajevo que le GV isolé en altitude au relais radio, mais pas à l'abri de toute "intrusion" dont l'intention n'est écrite nulle part.

Certains spécialistes tentent de donner des pistes pour une réforme de la doctrine qui tienne compte des leçons des opérations extérieures. Ainsi, Alain Joxe propose tout en conservant les trois anciens niveaux d'y introduire la notion d'enjeu : vitaux pour le stratégique, déterminants pour l'opératif, décisifs pour le tactique ; cette approche, "trans-niveaux" appelée Stratégique, la majuscule la distinguant ainsi du seul premier niveau, considère qu'il existe du Stratégique à tous les niveaux. Joxe évoque la nécessité d'opérer une "*transition vers une responsabilité politico-tactique des unités de base créant de la détermination opérationnelle et de la défense d'intérêts vitaux au niveau du combat des soldats*." [390] La doctrine doit arriver à prendre en compte ce qui existe déjà : "*Ces qualités d'initiative et de responsabilité étaient naguère acceptées dans le non-dit vu l'absence de transmissions en temps réel*." On retrouve là des discours connus sur la nécessaire "réactivité" aux aléas d'une production et sur le rôle que doivent pouvoir jouer ceux qui sont directement au contact du procès de fabrication, ceux qui n'étaient auparavant considérés que comme des "exécutants".

Un schéma similaire au schéma militaire à été utilisé pour distinguer différents niveaux de prise de décision dans l'entreprise : le stratégique correspond à la formulation d'une politique sur le long terme, c'est-à-dire à deux ans en général ; le tactique concerne les décisions à moyen terme notamment le contrôle de gestion et la planification de la production sur une période de six à dix-huit mois ; l'opérationnel assure la "flexibilité quotidienne nécessaire" dans le respect des décisions tactiques [391]. Vincent Giard définit un "*niveau d'agrégation de la décision*" par le niveau de détail des décisions prises sur la production à effectuer et les moyens à mettre en œuvre. On ne peut s'empêcher

[390] A. Joxe, "Une nouvelle approche doctrinale", *Le Débat Stratégique*, n° 51, juillet 2000.
[391] V. Giard, "Structure et coordination des systèmes de production", dans G. de Terssac et E. Friedberg (Eds.), *Conception et coopération*, Octarès Editions, 1996.

de faire un lien direct entre ce genre de méthodologie et la MRT qui reproduit à l'identique les mêmes questions mais en réduisant le "zoom" à chaque niveau hiérarchique. C'est un principe de propagation des contraintes le long d'une chaîne, mais ces contraintes ne s'imposent pas à tous de la même manière, ni dans les mêmes délais, ni dans les obligations qu'elles charrient.

En résumé, chaque soldat sur le terrain se trouve toujours en position de devoir exécuter des ordres, "sans réfléchir" et de devoir évaluer ces ordres en fonction de la situation globale dans laquelle il se trouve ; contradiction fondamentale véhiculée par les cadres eux-mêmes dans leurs relations aux GV, entre le "tu n'es pas là pour réfléchir !" et le "tu aurais pu me le dire" ; contradiction qui jouera sur les possibilités de participations mais dans des sens différents selon les cas, selon les conditions du moment et selon les efforts, voire les sacrifices de soi, que cela demande.

Les soldats se retrouvent finalement face à la même injonction paradoxale que les opérateurs. Pour les uns, il faudra respecter les consignes, les normes qualité, les objectifs de production et les objectifs du site, il faudra éviter à tout prix l'arrêt des installations, il faudra être bien présent au travail pour affronter les contraintes du flux et des moyens de travail, expérimenter des solutions, mais parallèlement cette expérience sera d'une certaine façon ignorée, puisque pour qu'elle soit reconnue, il faudra qu'elle passe par d'autres canaux que ceux de la production. Pour les autres, il faudra obéir aux ordres, être disciplinés, ne pas poser de questions, et pourtant, il faudra aussi savoir désobéir quand la situation le commande, savoir utiliser le "système D", savoir prendre des initiatives en accord avec les objectifs fixés par le supérieur hiérarchique.

Dans les deux types de situations, les impondérables de la production ou du terrain demandent un certain engagement de soi, parfois l'affrontement de dangers bien réels, y compris pour les opérateurs, mais l'exercice de capacités et qualités que ces mobilisations supposent restera en grande partie illégitime. Remarquons d'ailleurs que les réflexions sur "la participation dans les corps de troupe" des années 1970 apparaissent utopiques au regard de l'expérience des chasseurs alpins ; rappelons que dans le principe, si la participation dans la réalisation d'une mission opérationnelle n'était pas envisageable, elle devait l'être au moins pour les activités touchant à la vie quotidienne, ce qui n'a pas été le cas pour le Batinf 5, la vie en campagne étant totalement imbriquée avec les missions opérationnelles.

De façon générale, dans toute situation de travail, il y a des tendances contradictoires, les individus et les groupes y sont confrontés et doivent "faire avec" ; il ne s'agit pas pour autant de dire que ces contradictions peuvent être telles que les participations disparaîtraient, ne trouvant aucune occasion d'expression ; ce serait penser que la pièce n'a qu'une seule face, celle de l'hétéronomie, et

croire que l'autonomie essentielle de l'être humain, dès lors qu'il existe, peut être réduite autrement que par la mort. Le "soi" peut être transformé mais il ne peut disparaître [392].

Les participations concrètes sont donc imprévisibles car elles dépendent du sentiment, comme disait Lucien Lévy-Bruhl, sentiment dont on peut penser qu'il résulte d'une évaluation globale de la situation, des contraintes et des possibles qu'elle renferme pour les individus dans leurs relations aux autres et à eux-mêmes. Cela ne signifie pas pour autant que cette évaluation est logique, raisonnée et consciente, elle ne l'est pas nécessairement, elle résulte de l'expérience incorporée qui permet de savoir "intuitivement" où sont les limites des libertés à prendre, jusqu'où le soi peut être différent de l'autre, jusqu'où l'intention peut ne pas coïncider avec l'exécution, pour reprendre la terminologie militaire. Elles sont imprévisibles, car elles sont relatives au mouvement de la dépendance réciproque des hommes entre eux, dépendance qui ne prend pas les mêmes formes selon les moments, qui n'aura pas les mêmes enjeux : le général est tout aussi dépendant des troupes en tant qu'elles constituent son "outil de travail", que les soldats sont eux-mêmes dépendants du général en ce que ce dernier fixera les conditions de leur activité et de leur vie quotidienne. C'est donc à travers ce réseau de relations coopératives et potentiellement conflictuelles que cheminent et se produisent des participations.

Au terme de cette analyse, nous pensons avoir montré, même imparfaitement, que "travailler, c'est participer". La participation, est immanente à l'individu, c'est à elle qu'il doit d'être ce qu'il est, il lui est impossible de séparer en lui-même ce qui lui serait propre et ce à quoi il participe pour exister. La participation est essentiellement "*participation entre le groupe social et les individus*", comme disait Lucien Lévy-Bruhl, et "*elle reste mystérieuse*", elle est toujours confrontation à l'autre, à l'extérieur, à l'altérité et à ce titre, elle n'a de sens que dans un travail collectif. Ce travail collectif existe lui-même dans un cadre historique et dans des conditions changeantes ; autrement dit, le caractère essentiel de la participation se manifeste sous des formes variables. La participation, en temps que sentiment, est tout aussi difficile à définir que peut l'être le travail en tant qu'activité humaine.

[392] Les *Lettres de la prison* de Gramsci, montrent les tensions "internes" qu'un être peut sentir au plus profond de lui-même. Voir à ce propos, C. Denoual, "Les stigmates du prince : Gramsci ou la résistance", *Les territoires du travail,* n° 7, 2000, pp. 25-33.

CONCLUSION

Commençons par reprendre les jalons principaux que nous avons posé tout au long de ce parcours et les conclusions partielles que nous avons avancées dans cette exploration de l'idée et des usages de la "participation dans le travail".

Travailler dans le cadre d'un contrat salarial, c'est "participer à l'entreprise d'autrui", disent les juristes, mais il est difficile dans les situations concrètes de spécifier les liens de dépendance entre co-contractants. Donner des instructions, des indications, au lieu de donner des ordres et des directives, n'est pas suffisant pour distinguer "la collaboration indépendante" du travail salarié. On peut cependant dire que participer à un procès de production financé par autrui, c'est accepter de prendre part à quelque chose d'extérieur à soi, accepter de dépenser son énergie personnelle pour réaliser une activité selon des objectifs programmés par autrui, avec les moyens mis à disposition par autrui ; on ne sera pas propriétaire des produits du travail mais on sera en droit d'attendre, en échange de l'effort fourni, des ressources pour exister et vivre. Cette collaboration rémunérée est donc recherchée volontairement par celui qui trouve une embauche. Toute la question de la "participation" semble tourner autour de la nature et du contenu de ce volontariat.

Le terme "participation" apparaît explicitement dans le domaine des relations entre employeurs et employés au début du XIX^{è} siècle, à travers l'expression "participation aux bénéfices", principe du versement d'une certaine somme d'argent en plus du salaire et relative aux bénéfices réalisés sur une période donnée. Simple largesse octroyée par certains patrons plus "humanistes" que les autres ? En fait on peut distinguer deux façons d'envisager cette "participation". Soit ce n'est qu'un élément d'un vaste projet social, c'est-à-dire que la participation financière n'est alors qu'un des aspects de l'expérimentation d'une organisation sociale différente, et on retrouve ici Godin, à la suite de Fourier. Soit elle est exclusive de toute autre transformation des relations entre employeur et employé, elle sert à fidéliser la main-d'œuvre, à la sensibiliser aux valeurs de l'argent et à l'épargne, elle est un moyen de faire en sorte que le salarié soit plus "attaché" à l'affaire, et elle va d'ailleurs ainsi à l'encontre de la loi sur la "liberté du travail" et la fluidité du marché.

A l'origine donc, l'idée de participation avait été présentée et argumentée par ses défenseurs, comme un moyen de trouver l'harmonie des intérêts et dépasser "la lutte des classes" ; en tant que "procédé de coopération" dans l'entreprise privée, elle devait permettre de "pacifier" les relations

sociales, de créer des "rapports d'association et de responsabilité", comme dira plus tard Charles de Gaulle. Mais le principe même a été vivement contesté dans sa légitimité, aussi bien par des patrons que des syndicats, craignant un aiguisement de la concurrence entre salariés. Finalement, cent cinquante ans plus tard, ce principe de stimulation financière est devenu une modalité courante des techniques de rémunération du travail ; les spécialistes en gestion du personnel l'ont étoffé et diversifié tout au long du XX^{è} siècle, comme en témoignent les récents développements de l'actionnariat salarié.

Les intentions "politiques" sous-jacentes de "paix sociale", preuve de la conflictualité des relations salariales qu'il faut réduire, se sont également concrétisées dans la recherche d'un dialogue régulier entre les différents partenaires, pour éviter que les conflits n'aient aucune autre possibilité de s'exprimer que la grève, pour qu'un "régime de la négociation" remplace le "régime du combat" selon les termes de Hyacinthe Dubreuil. Il est évident qu'il est difficile actuellement de se représenter la violence de certains conflits sociaux du passé. L'établissement de ce nouveau "régime" des échanges entre les différentes parties prenantes à la production des richesses sera tout aussi mouvementé que celui de la participation financière ; il se passera plus de quatre vingt ans entre le moment où l'existence des syndicats sera légalement reconnue et le moment où des sections syndicales pourront exister dans les unités de travail.

Si l'institutionnalisation d'instances représentatives des salariés a été aussi chaotique, c'est qu'elle ouvrait potentiellement un droit de regard aux salariés sur la direction d'une entreprise. Autant la participation financière pouvait ouvrir une brèche dans la réduction du "secret des affaires", mais ne représentait qu'un danger très relatif, autant l'acceptation du dialogue avec des représentants du personnel signifiait qu'on leur reconnaissait une certaine légitimité, que le travail avait le droit de s'exprimer dans son rapport au capital, il y avait là un danger réel. Le dialogue oblige à préciser les engagements et à les tenir ; le contenu même de ces engagements peut être mise en discussion ; l'éventualité de l'arbitrage par un tiers extérieur en cas de conflit irréductible est aussi risquée.

Craintes patronales, mais aussi hésitations syndicales : quelles limites faut-il assigner à une "participation" à des instances de gestion de l'entreprise et du personnel. Ou autrement dit, dans quelle mesure l'intervention syndicale sur les lieux de travail peut-elle être autonome et alternative ? Les instances du personnel doivent-elles être seulement informées, consultées pour donner des avis ou bien encore, est-il possible d'envisager un partage du pouvoir de décision ? Comment être présent sans devenir "faire-valoir" de décisions prises par d'autres ? La question reste toujours actuelle.

Les mécanismes de représentation des salariés portent la trace de cette histoire, mélange d'acquis du mouvement ouvrier, d'initiatives patronales, d'interventions publiques. L'institutionnalisation des comités d'entreprise après la seconde guerre mondiale montre bien ces tendances et contre-tendances dans le mouvement des relations salariales, cette ambivalence de tout

procédé destiné à améliorer ces relations ; d'un côté, cette création donnait un pouvoir de gestion des "œuvres sociales" aux ouvriers, de l'autre, elle coupait court aux multiples initiatives et expériences ouvrières de participation à la gestion de la production qui fleurissaient dans les usines réquisitionnées.

Dans l'idée donc, la participation financière est présentée comme un moyen de dépasser la condition salariale en transformant le salarié en copropriétaire de l'entreprise, tandis que la participation à la gestion de l'entreprise, à travers des instances représentatives, peut permettre de transférer le principe de citoyenneté dans la sphère du travail, par l'organisation d'élection, l'exercice d'un droit d'expression et la négociation d'accords. C'est ainsi qu'on parlera dans les années 1950 de "démocratie industrielle", notamment en Europe du nord.

Au cours de la seconde moitié du XX^{è} siècle, les discours sur la participation à la gestion se développent, tandis que la "fonction personnel" se professionnalise dans les grandes entreprises : il faut transférer de la sphère politique vers la sphère des relations économiques les valeurs de la démocratie et l'esprit civique. Mais ces valeurs et cet esprit ne doivent pas seulement se traduire par un droit d'expression, ils doivent pouvoir être vécu au quotidien dans les relations de travail. En termes d'organisation du travail, l'assimilation sera faîte entre d'une part, organisation du travail individualisée selon des principes tayloriens, bureaucratiques et relations d'autorité, et d'autre part, entre organisation du travail par octroi d'une autonomie à des groupes et relations participatives, démocratiques. Ainsi, une "organisation démocratique" est celle qui permet d'"*intégrer l'ensemble des composants à l'objectif commun de production"* selon la formule de Renaud Sainsaulieu.

L'expérimentation de relations plus "démocratiques" s'est traduite par le développement de diverses techniques de "management participatif" consistant principalement à donner directement la parole aux salariés pour qu'ils puissent émettre des avis sur les améliorations possibles du procès de fabrication. Ce que les ouvriers avaient eux-mêmes tentés de faire à travers les coopératives ou les comités de gestion de la période d'après guerre, c'est-à-dire utiliser la réflexion et la décision collective comme moteurs de l'action, les directions tentaient à présent de l'organiser elles-mêmes. Les cercles de qualité en sont "l'idéal-type", implantés bien avant les groupes d'expression directe institués par la loi de 1982.

Quant à l'organisation du travail par groupes semi-autonomes, elle a souvent été présentée comme moyen d'humaniser les relations de travail, de développer "la participation à la base", dans le déroulement même de l'activité de travail, par une gestion plus "socialisé" du procès de travail. En fait, les objectifs affichés ou réels, de la mise en place de groupes semi-autonomes sont multiples : humanisation des relations et prise en compte de l'élévation du niveau moyen d'instruction, développement et épanouissement individuel, tentative de "pacifier" les unités de travail les plus

turbulentes, nécessité pour répondre aux exigences de production flexible, nécessité pour expérimenter de nouveaux procédés de fabrication etc.

Au fil du temps, l'idée de participation a donc concerné différents aspects de "la vie au travail" : les rémunérations, la défense des intérêts particuliers, l'organisation et la réalisation de l'activité de travail, la parole sur le travail ; l'expérience ayant démontré que pouvoir donner un avis lors de réunions ponctuelles n'était aucunement satisfaisant si, par ailleurs, la situation et les conditions de l'activité de travail restaient inchangées.

La conception d'une globalité de la participation à travers l'articulation et la complémentarité de ses différentes modalités déjà expérimentées, semble s'imposer de plus en plus dans les discours de "gestion des ressources humaines", rappelons-nous le bilan de Jean Gandois en 1991 ; c'est aussi l'idée que traduit l'expression "*démarche participative d'ensemble*", dont parle Dominique Martin. La question de la délimitation des sujets légitimes de discussion, qu'on retrouve dans les comités d'entreprise et les groupes d'expression, a déjà montré que le moindre aspect ou problème soulevé dans l'activité de travail conduit bien souvent à se poser des questions plus générales de gestion de l'entreprise. L'utilisation de la force collective démultiplie l'efficacité productive, mais là aussi, elle n'est pas sans risques.

Peut-on dire que ces diverses tentatives pour organiser la participation à des salariés à la gestion du travail et de l'entreprise ont apaisé les conflits ? La participation financière tend à creuser les inégalités entre salariés en matière de revenus et porte la négation du producteur au sein même de l'individu salarié ; les négociations de branche sont largement amendées par les accords d'entreprise, tandis que les syndicats sont affaiblis par manque d'adhérents ; les licenciements font désormais partie du décor tandis que le travail s'intensifie en tendance.

Est-ce à dire que les expérimentations en matière de gestion participative ne sont que fumées, qu'elles se sont "essoufflées", une fois l'effet de mode passé, et qu'elles n'ont rien changé ? Le bilan ci-dessus pourrait conduire à une conclusion inverse. Toutes ces mesures et méthodologies sont des expérimentations en matière de dialogue direct avec les salariés, sous diverses formes de travail collectif. Dans les grandes entreprises, où elles ont été le plus développées, certains salariés ont appris à échanger avec leur encadrement direct, avec d'autres spécialistes de l'entreprise à propos du travail et de l'expérience qu'ils en ont. Les relations entre employeurs et employés n'ont pu qu'en être transformées, ne serait-ce que par une certaine disqualification du canal d'expression syndicale ; on peut penser que l'entrée en scène de cette troisième force potentielle, que compose l'ensemble des salariés d'une entreprise, a influé sur les relations entre salariés et syndicats, salariés et direction ou encore syndicats et direction. Quant au principe d'organisation du travail par équipes, non plus

"autonomes" mais "responsables", il semble que les expérimentations aient été concluantes, si l'on considère la multiplication de ce type de formules au début des années 1990.

Mais que les expérimentations se multiplient pour organiser ce qui est appelé "participation" ne signifie pas que le consensus soit au rendez-vous, que les individus et les groupes "participent" plus, car fondamentalement le flou subsiste sur ce que peut être cette participation. On peut faire ici une double remarque : tout d'abord, les injonctions à "participer activement" augmentent au fur et à mesure que la situation salariale se dégrade en termes d'efforts à fournir, de sécurité de l'emploi et de niveau vie ; et ensuite, le "participatif" fait bon ménage avec une division taylorienne du travail et des méthodes d'évaluation des salariés plus individualisées. Finalement il s'agit plus, si on considère la situation des opérateurs par exemple, "d'impliquer" les salariés par l'élargissement officiel des charges qui leur incomberont, que de trouver des terrains d'entente qui les conduiraient à se mobiliser, de façon "autonome". La formule utilisée dans l'institution militaire montre cet aspect ambigu et constitutif des usages de la notion ; on cherche à organiser la sollicitation des salariés pour susciter des interventions "spontanées" de leur part : "*la participation est source d'obéissance active*".

Et cependant, si les débats autour de la démocratie dans la sphère du travail n'ont pas contribué à éclaircir la notion, ils laissent à penser que la "participation" ne peut être réduite à des techniques de gestion du personnel. Partant de là, deux pistes de réflexion se dessinent.

Dans la première, la participation renvoie de façon large à l'essence même de la vie sociale, comme le montre la réflexion anthropologique de Lucien Lévy-Bruhl pour qui "*la participation de l'individu au corps social est une donnée immédiate*", condition de l'existence de l'être humain et du développement de l'humanité, moteur de l'engagement de soi dans les activités humaines, quelles que soient les sociétés considérées. De ce point de vue, la participation n'est pas véritablement choisie ou réfléchie puisqu'elle est essentielle à l'esprit humain, vécue et sentie hors de toute pensée logique. Mais le contenu de ce sentiment de la participation, principe de fusion entre l'individu et le groupe, a des origines sociales et sera donc sera différent suivant les sociétés. On peut donc considérer que le fait même de travailler, c'est automatiquement prendre part à quelque chose qui déborde largement les limites de l'individualité mais qui, parallèlement, la constitue dans des conditions précises. Cette façon d'envisager la participation conduit à parler "des participations" dont on ne connaît pas à l'avance le contenu, il dépendra des circonstances et des conditions de vie. Mais dans cette optique, "*la participation implique quelque chose de foncièrement rebelle à l'intelligibilité*", et on pourrait ajouter à la verbalisation.

La seconde piste de réflexion, à orientation plus historique et politique, conduit à considérer "*la participation aux réalités communes*" comme "*le cœur de l'idéal démocratique*", selon la formule de John Dewey. La participation n'est plus une relation fusionnelle de l'individu au groupe mais au

contraire, au principe même de la différenciation, de la séparation des êtres sociaux, de l'articulation entre le proche et le lointain. Elle touche plus directement les questions de "partage du pouvoir social" entre tous les citoyens, d'exercice d'une souveraineté et de définition de l'intérêt général ; elle renvoie aux rôles respectifs et aux relations entre gouvernants et gouvernés, aux mécanismes de "décentralisation" des prises de décision, autrement dit à la place faîte à chacun au sein d'une collectivité, aux relations entre soi et les autres. Associée ainsi à une problématique de démocratie et de processus de démocratisation, la participation devient un idéal éthique et social, qu'on ne peut d'ailleurs attribuer à un seul courant de pensée, ni à un seul type de régime politique, l'idée de démocratie étant elle-même susceptible de diverses interprétations. On rejoint ici l'idée de participation comme horizon utopique, comme recherche perpétuelle de l'organisation idéale répondant à des soucis de justice et de liberté sociale.

Ces deux façons de réfléchir à la participation ont en commun l'idée que la participation concerne les relations entre soi et les autres, entre le différent et l'identique, entre la séparation et l'intégration, entre l'autonome et l'hétéronome. La participation y est mouvement de la dépendance réciproque des hommes entre eux. Cette dépendance est plus ou moins consciente, volontaire, contraignante, modelée par les conditions de vie. Elle est conditionnée et conditionnelle, relative et imprévisible, immanente aux individus et aux groupes. Ce qui différencie cependant ces deux approches, c'est que dans le premier cas, c'est un sentiment qui trouve difficilement des mots pour se dire, alors que dans le second cas, c'est un projet politique de vie en commun, un projet global de société plus juste et plus égalitaire.

C'est d'ailleurs pour cette dernière raison qu'il ne peut y avoir "démocratie dans l'entreprise" capitaliste et marchande, ne serait-ce que parce que le chef d'entreprise n'est pas élu et que tout le monde n'y a pas les mêmes droits. Le partage du pouvoir de décision en matière de gestion et de direction du travail et de l'entreprise suppose des choix politiques globaux et l'octroi de possibilités d'action, comme en témoigne l'expérience d'autogestion yougoslave.

De façon générale, participer c'est donc "*collaborer à quelque chose d'étranger à soi*". Cette notion d'étrangeté est centrale pour comprendre la nature de la participation. Partant de là, il ne peut exister de "concept pur" de la participation ; de même que l'anéantissement total de l'autre ne peut exister dans la "guerre réelle", l'abandon de soi au profit de quelque chose d'étranger à soi, la pure "intégration" à l'autre n'existent pas dans les relations de travail, y compris dans l'esclavage. Pour qu'il y ait participation, il faut qu'il y ait différenciation sous peine de dissoudre toute participation ; si l'autre n'existe plus, la question de sa participation ne se pose plus. Autrement dit il ne peut y avoir de "participation totale", car travailler est bien aussi une "action réciproque" dont on ne peut prévoir

l'issue et qui prendra des formes concrètes variables en fonction des contraintes et des déterminants d'une situation particulière.

Finalement il semble bien que toutes ces ambiguïtés sur la participation, à la fois vantée, recherchée, requise, sollicitée, provoquée et redoutée, bannie, pourchassée, évitée, réduite, viennent de sa dialectique interne fondamentale : l'implication positive est le corollaire de la critique revendicative, collaboration et conflit sont les deux faces d'une même pièce. Participer c'est se confronter à l'étrangeté, à l'altérité et les problématiques liées à la qualification sociale ou aux compétences sont là pour rappeler qu'on évalue de moins en moins un travail précisément définissable et de plus en plus une personnalité, un "soi".

Le travail en tant qu'acte social total suppose bien un certain exercice de la liberté, à commencer par le fait qu'il est nécessaire d'accepter de s'employer soi-même avant d'aller se faire embaucher par un employeur. Mais les multiples contradictions que peut soulever une interrogation sur la participation renvoient à la contradiction plus fondamentale du travail sous sa forme salariée, c'est-à-dire "*entrer de son plein gré dans des rapports de subordination*". On retrouve la relativité de la notion de volontariat que nous avons toujours observée, nœud du problème, qui devient d'autant plus aigu que la concurrence est attisée entre salariés et que les conditions du travail se durcissent..

En fin de parcours que nous a apporté cette investigation autour de l'idée et des usages de la participation pour la connaissance du travail salarié et des transformation de la société salariale ?

Il semble que les impératifs de disponibilité et d'engagement, qui sont depuis longtemps le lot de tout militaire, se retrouvent désormais en tendance dans la situation de l'ensemble des salariés. Qu'il s'agisse de la situation des opérateurs ou de celle des soldats, on peut détecter la même recherche de relations permettant de rendre les hommes toujours plus mobiles et plus mobilisables ; que cette mobilité se fasse à l'intérieur d'une entreprise particulière et "*sous l'emprise d'un seul entrepreneur*" comme pour les militaires, ou qu'elle soit organisée plus largement sur le marché du travail, entre différentes entreprises. L'hypothèse d'une circulation des idées et pratiques entre sphères des activités civiles et sphère des activités militaires nous semble confirmée.

En termes d'approche sociologique du travail, on a remarqué que les discours assimilent fréquemment autonomie, créativité, initiative à participation, les premières étant les manifestations de la seconde et permettant de l'évaluer ; mais on a également constaté, même trop rapidement, que ces termes sont si imprécis qu'ils ne peuvent permettre de mieux ce que serait la participation. Reprenons rapidement quelques conclusions sur "l'autonomie".

Le terme d'autonomie lui-même est multiple, il s'agit des responsabilités et délégations de décision tantôt officielles, tantôt officieuses mais non moins obligées ; ou bien il s'agit de la façon dont des salariés arrivent, par eux-mêmes, en dehors de toute attribution de responsabilité précise, à faire ce qu'on leur demande malgré les problèmes de résistance du réel que rencontre toute activité humaine. C'est d'ailleurs probablement la raison pour laquelle les statisticiens ont tant de difficultés pour quantifier des critères significatifs d'une autonomie dans le travail. Limitée au registre opératoire, beaucoup d'auteurs ont montré qu'elle ne signifiait pas indépendance mais avant tout interdépendance. Parler d'autonomie dans l'absolu ne veut rien dire, elle ne peut qu'être relative aux conditions de son éventuel exercice. Un balayeur de rues peut être plus autonome qu'un ouvrier hautement qualifié et finalement le sergent isolé avec son groupe à 2066 mètres, n'ayant qu'à organiser la vie quotidienne et la garde, a été d'une certaine manière plus autonome que l'opérateur.

L'idée d'autonomie a une histoire, au moins aussi ancienne que celle de participation, considérée pendant un temps comme "aspiration ouvrière" par excellence. On l'a présentée comme "fille de l'autogestion", mais "fille émancipée", ayant renoncé justement à l'émancipation des salariés, débarrassée des enjeux politiques de gestion de l'entreprise. En fait, il semble bien qu'à travers ces discours, le modèle du travail artisanal continue à alimenter les confusions. La mise en chantier épisodique de la définition du métier des opérateurs de process montre bien l'absurdité d'une assimilation au métier de l'artisan, à l'autonomie ouvrière telle que définie par Alain Touraine. La recherche très actuelle d'un "modèle professionnel", dans lequel un collectif qualifié ferait face aux incertitudes croissantes, qui rejoint d'ailleurs les problématiques sur "l'organisation qualifiante", témoigne de la vivacité de ces croyances.

Dans le même ordre d'idée, on notera que la distinction entre organisations bureaucratiques centralisées, hiérarchisées et organisation par équipes décentralisées, collégiales, est totalement caricaturale. D'une part, les cellules "autonomes" se multiplient parallèlement aux moyens de centralisation des modalités de contrôle, tandis que les procédures ont été formalisées et normalisées, que des champs de "solutions admissibles" ont été balisés. D'autre part, des équipes chargées d'atteindre des objectifs, tout en choisissant elles-mêmes les modalités d'exécution, peuvent exister dans une "bureaucratie". Wéber ne disait-il pas que la bureaucratie est la condition du développement des démocraties modernes ?

En conclusion, on peut remarquer que l'étude de l'idée et des usages de la participation est centrale pour la sociologie du travail si, comme nous le rappelions à la suite de Pierre Rolle, l'approche sociologique du travail consiste à étudier les relations entre les hommes et le rapport entre forme de mobilisation et droit de participer aux ressources collectives. Mais la participation est finalement tout

aussi difficile à définir que le concept de travail ; dimension anthropologique et dimension historique de la participation s'opposent et se complètent.

Peut-on dire enfin, que dans la dialectique entre liberté et déterminisme, la participation serait signe d'une avancée vers l'émancipation ?

Si on considère la participation du point de vue des techniques de gestion d'une main-d'œuvre, on constatera que son instrumentalisation progressive semble bien plus accompagner les mouvements du salariat que créer les conditions de sa disparition. Le terme "accompagnement" ne signifie pas que les individus et les groupes sont exclusivement déterminés et passifs, il signifie concrètement qu'ils sont confrontés, dans leur travail, aux contradictions de la société salariale et que toutes les techniques de sollicitation de leur participation "spontanée" contiendront toujours cette dernière dans les limites mêmes de la relation salariale.

Du point de vue de l'engagement de soi, que la participation implique de façon intrinsèque, on ne peut répondre par l'affirmative sans confondre différents niveaux de réalités ; l'engagement de soi dans le travail peut apporter un sentiment individuel, voire collectif, de liberté ; il peut permettre de subvertir partiellement les conditions données, de cumuler une expérience et une connaissance différente du travail humain, mais dans le cadre d'une société capitaliste, il ne pourra être moteur d'une transformation globale des déterminismes sociaux, sans intention politique.

De ce dernier point de vue, si on considère la participation comme une utopie, un lieu à inventer, un projet social et politique, on peut penser qu'une participation accrue de tous les citoyens aux décisions concernant la vie collective peut amener des transformations dans la sphère du travail. Mais pour cela, comme le dit Miguel Abensour, il faut purger l'utopie du mythe de l'harmonie originelle, il faut accepter le principe de la séparation ; il faut expérimenter des relations différentes à la fois dans la société et dans le travail.

Les débats sur ce que serait une "démocratie participative", et les expérimentations faites en ce sens, notamment au Brésil, démontrent un regain d'intérêt pour cette question de la participation du plus grand nombre aux affaires communes. Ils pourraient constituer un nouveau point de départ de la réflexion qui prendrait en compte, les trois axes esquissés dans ce travail.

Nous savons à présent que ce ne sont pas les techniques de gestion de la participation du personnel qui peuvent transformer la société, même si, dans des formes perverties et de façon indirecte, elles contribuent finalement à entretenir la nébuleuse de questions sur la participation. Le suivi et l'analyse des dispositifs mis en place dans l'objectif affiché de rendre les relations de travail

plus participatives sera toujours nécessaire pour comprendre les changements dans la relation salariale. L'étude plus précise de quelques critères de gestion économique pourrait étayer certains points, notamment les rapports entre productivité du travail de plus en plus socialisé et évaluation des contributions de plus en plus individualisée.

En ce qui concerne l'axe de réflexion sur la participation comme engagement de soi, nous avons commencé à entrevoir les difficultés que cela présentait, entre dimension anthropologique et dimension psychologique du travail. La notion de cohésion par exemple, très utilisée dans la sphère des activités de travail militaires, semble centrale. Quelle sorte de lien social la cohésion peut-elle produire entre individus ? Comment émerge-t-elle ? La cohésion se traduit-elle en termes d'efficacité ? Quelles relations existe-t-il avec le concept plus sociologique d'intégration ? Quels présupposés sont-ils véhiculés à travers ces notions ? Comment poursuivre la réflexion sur "les participations" ? Peut-on trouver une façon plus méthodique pour les étudier ?

Quant à la participation en tant que projet politique, les questions de "démocratie participative" y conduisent directement. Mais en ce domaine, il faudrait commencer par analyse méticuleuse du concept de pouvoir. Le pouvoir est-il une "une propriété des acteurs en relation" ou propriété de la relation ? Doit-il être apparent ou bien peut-il exister à travers la "non-décision" ? Est-il une capacité potentielle ou ne peut-il être qu'actualisation de capacités ? Que signifie concrètement un processus de décentralisation ?

Cela pourrait aussi être l'occasion de développer tout un domaine relativement absent de ce travail, celui de l'expérimentation sur la durée, des difficultés et des atouts d'une collaboration concrète entre chercheurs de différentes disciplines et hommes d'action de bonne volonté, pour développer conjointement un processus de conscientisation des conditions socio-historiques dans lesquelles nous vivons et nous travaillons, une réflexion sur des projets politiques alternatifs.

Bibliographie

ABENSOUR M., 2001, "Utopie et démocratie", dans Riot-Sacey (Ed.), *L'utopie en questions*, Presses Universitaires de Vincennes, Coll. La philosophie hors de soi, pp. 245-256.

ALDER K., 1998, "L'amnésie des armuriers français. Comment une innovation technologique majeure peut-elle tomber dans l'oubli ?", *La Recherche*, n° 308, avril, pp. 78-84.

ALETCHEREDJI T., CASTEJON C., RUZZA DI R., DURAFFOURG J., 2000, *Travail et qualité dans l'industrie nucléaire*, Rapport de recherche, APST, Université de Provence, Mars, 95 pages.

ALEZARD G. et alii, 1995, *Faut-il réinventer le syndicalisme ?,* Paris : Editions de l'Archipel, 173 pages.

ALMARIC C., 1981, "SNIAS Marignane : des artisans fabriquent un hélicoptère", *L'usine nouvelle*, 26/11.

AMADIEU J-F. et ROJOT J., 1996, *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Paris : Editions Litec, 187 pages.

ANDERSON N., 1993, *Le hobo. Sociologie du sans-abri*, Editions Nathan, 319 pages.

ANDRÉANI T., 1989, *De la société à l'histoire*, Tome 2, Méridiens Klincksieck.

ANDRIEUX A. et LIGNON J., 1960, *L'ouvrier aujourd'hui*, Editions Gonthier, 229 pages.

ANZIEU D. et MARTIN J-Y., 1968, 11ème édition, 1997, *La dynamique des groupes restreints*, Presses Universitaires de France, 397 pages.

ARCHIER G. et SÉRIEYX H., 1984, *L'entreprise du 3ème type*, Editions du Seuil, Collection Points Economie, 214 pages.

ARVON H., 1980, *L'autogestion*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 127 pages.

AUER P. et RIEGLER C., 1990, Le post-taylorisme : l'entreprise comme lieu d'apprentissage du changement organisationnel, Editions de l'ANACT, 124 pages.

BAMMEZ Lieutenant, 1995, Le service militaire à dix mois permet-il d'envisager la constitution d'une section de marche en vue d'un départ en opérations extérieures ? Mémoire pour le diplôme de qualification militaire, décembre, 27 pages.

BARUS-MICHEL J., GISUT-DESPRAIRIES F., RIDEL L., 1999, "Innovation sociale et démocratisation en situation de crise", dans, H. Pinaud, M. Le Tron, A. Chouraqui, (Eds.), *Syndicalisme et démocratie dans l'entreprise*, L'Harmattan, 265 pages.

BAUDOUÏ R., 1995, "Un technicien social du service public : Raoul Dautry", dans Y. Cohen et R. Baudoui, (Eds.), *Les Chantiers de la paix sociale (1900-1940),* Fontenay/Saint-Cloud : ENS Editions, pp. 195-216.

BAUDOUIN J-M., HELLIET R., MESNIER, 1988, "Le métier redécouvert", *Pour*, n° 112, pp. 55-66.

BELLEMARE M., 1994, Action ergonomique et projets industriels : de la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail, Thèse de 3ème cycle en ergonomie, décembre, CNAM.

BERNOUX P. et RUFFIER J., 1974,"Les groupes semi-autonomes de production", *Sociologie du travail*, n°4, pp. 383-401.

BERTHELEU C. et GUIOL P., 2000, "Témoignages sur les SCOP", *Panoramiques*, n° 46, "La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?", 2ème trimestre, pp. 121-127.

BERTHELOT J-M., 1997, "La sociologie : histoire d'une discipline", dans Meter van K., (Ed.), *La sociologie*, Collection Textes essentiels, Larousse-Bordas, pp. 11-26.

BIHR A., et PFEFFERKORN R., 1996, "Les CSP ne font pas les classes", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 3ème trimestre.

BLANCHET A. et TROGNON A., 1994, *La psychologie des groupes*, Editions Nathan, pp. 8-9.

BLAU P., 1955, "La dynamique de la bureaucratie", dans A. Lévy (Ed.), *La psychologie sociale*, Dunod, 1978, pp. 481-492.

BOËNE B. et MARTIN M-L., (Eds.), 1991, *Conscription et armée de métier*, Paris, FEDN.

BOIS J-P., 1999, "Playdoyer pour une histoire tactique de la guerre au 18ième siècle", dans G. Goubier-Robert (Ed.), *L'armée au XVIIIe siècle (1715-1789),* Actes du colloque du CAER de juin 1996, Publications de l'Université de Provence, pp. 19-28.

BONCOMPAIN P. et DABLAINVILLE R., 1991, "Une stratégie d'évolution : formation et automatisation", *Industrie minérale – mines et carrières,* Janvier, pp. 51-55.

BORZEIX A. et LINHART D., 1988, "La participation : un clair-obscur", *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 37-53.

BOUFFARTIGUE P. et LABRUYÈRE C., 1984, "Les cercles de qualité : la portée d'une implantation réussie", *Travail et Emploi*, n° 20, Juin, pp. 45-56.

BOUGLÉ C., 1932, "Les théories sur la division du travail", dans *Qu'est-ce que la sociologie ?,* Paris, Librairie Alcan, pp. 98-161.

BOURDET Y., 1970, "L'extraordinaire et l'impossible", dans *Sociologie et révolution*, Editions Anthropos, UGE-10/18, pp. 183-206.

BOURDIEU P., 1993, *La misère du monde*, Editions du Seuil, Coll. Libre examen, 947 pages.

BRUN G., 1985, *Technocraties et technocrates en France (1914-1945),* Paris : Editions Albatros, 324 pages.

CAIRE G., 1992, *La négociation collective*, PUF, Que sais-je ?, 127 pages.

CANGUILHEM G., 1947, "Milieu et normes de l'homme au travail", *Cahiers internationaux de sociologie*, volume III, pp. 120-136.

CAPLOW T. et VENNESSON P., 2000, *Sociologie militaire*, Armand Colin, 280 pages.

CASASSUS C. ET DESMAREZ P., 1985, "La sociologie industrielle américaine", dans Ouv. Coll, *Le travail et sa sociologie*, L'Harmattan, pp. 203-226.

CHALIAND G. et BLIN A., 1998, *Dictionnaire de stratégie militaire*, Librairie Académique Perrin.

CHAMOUX M-N., 1994, « Sociétés avec ou sans concept de travail », *Sociologie du travail*, n° hors série, pp. 52-72.

CHANIAL P., 2001, *Justice et association. La délicate essence de la démocratie*, Editions La Découverte/M.A.U.S.S., 380 pages.

CHARLIER T., "Bosnie : l'Afghanistan européen", *Défense 2001*, n° 19, pp. 12-17.

CHARRIAUX M-M. (Ed.), 1994, *Qualifications en procès, Situations de travail qualifiantes à Péchiney Gardanne*, Rapport de recherche, Université de Provence, 300 pages.

CHASSEY F. de, 1997, "Paradigmes scientifiques, idéologies politiques et théories de l'emploi", Contribution aux II^{èmes} Rencontres APST-APRIT, *Travail et politique. Quelles rencontres pour quels savoirs ?*, Université de Provence, Juin.

CHAVE D. et DUBOIS P., 1978, "Autonomie dans le travail et réactions ouvrières : la prédiction impossible", dans La *division du travail*, Colloque de Dourdan, Paris : Editions Galilée, pp. 59-71.

Centre des Jeunes Dirigeants, 1996, *L'entreprise au XXI^{e} siècle*, Flammarion, 158 pages.

Centre de Relations Humaines de l'armée de terre, Son histoire au sein des organismes de sciences humaines et sociales dans les armées françaises, 32 pages.

CLAUSEWITZ C. Von, 1955, *De la guerre*, Les Editions de Minuit, 759 pages.

CLERC D., Article « Salariat », *Encyclopédie Universalis*, Vol 20, pp. 523-527.

CLERC D.,1996, "Comment saisir la réalité sociale", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 3ème trimestre.

CLOT Y., 1981, Présentation de l'ouvrage de I. Oddone, A. Re, G. Briante, *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Editions sociales, 260 pages.

CLOT Y., "Ivar Oddone : les instruments de l'action", *Les territoires du travail*, n° 3, 1999, pp. 43-52.

COHEN Y., 1995, "Gouverner le social (1890-1945)", dans Y. Cohen et R. Baudoui, (Eds.), *Les Chantiers de la paix sociale (1900-1940),* Fontenay/Saint-Cloud : ENS Editions, pp. 7-25.

COHENDET P., KRASA A., LLERENA P., "Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente", dans Cohendet P. (Ed.), *L'après-taylorisme*, Paris : Economica, 1988, pp. 55-73.

Collectif, 1976, *Nous travailleurs licenciés*, Paris : UGE/10-18, 317 pages.

COMBE M., 1969, L'alibi, *Vingt ans d'un Comité central d'entreprise*, Editions Gallimard, 330 pages.

Comité Hyacinthe Dubreuil, 1988, Hyacinthe Dubreuil, un pionnier de la participation, Paris.

CORNU R., 1982, « Formes d'ancien régime et développement du mode de production capitaliste », *History of European Ideas*, vol. 3, n° 1, pp 3-9.

CORNU R., 1997,"L'entreprise : lieu trouble, lieu du trouble, lieu de troubles" Communication aux IIèmes Rencontres APST-APRIT, *Travail et politique. Quelles rencontres pour quels savoirs ?*, Université de Provence, Juin.

CORNU R., 1999, "Hiérarchisation des catégories et catégorisation des hiérarchies ouvrières", *Journal des anthropologues*, n° 77-78, pp. 217-225.

CORNU R., 2000, "L'observateur entre perception et action", dans P. Livet (Ed.), *De la perception à l'action*, Librairie philosophique Vrin, pp. 195-217.

CORNU R., 2001, *Education, savoir et production*, Editions de l'Université de Bruxelles, 302 pages.

CORTEN O. ET KLEIN P., 1992, *Droit d'ingérence ou obligation de réaction ?,* Editions Bruyland/Editions de l'Université de Bruxelles, Coll. Droit international, 283 pages.

COSTA I da., 1990, "La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis. De Dunlop au débat actuel", dans J-D Reynaud et alii, *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, pp. 25-42.

COSTER M. de, et PICHAULT F., 1994, *Traité de Sociologie du travail*, Editions de Boeck Université, 551 pages.

COURS-SALIÈS P. et MOURIAUX R., 1995, *Le syndicalisme révolutionnaire, l'utopie et la fiction*, Présentation du roman de E. Pouget et E. Pataud, Paris : Editions Syllepse, pp. XIX-XXIX.

COUTEAU-BÉGARIE H., 1999, *Traité de stratégie*, Economica, 1005 pages.

CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 382 pages.

C. DENOUAL, 2000, "Les stigmates du prince : Gramsci ou la résistance", *Les territoires du travail*, n° 7, pp. 25-33.

DESANSAC A-L. ET NOËL C., 2000, *La désobéissance à l'ordre illégal*, Cahier de recherche, DEA de droit social, Université Aix-Marseille III, Février, 17 pages.

DESBROUSSES H. ET PELOILLE B., 1994, "Représentations savantes et communes du travail. Permanences et évolutions, quelques indices", Communication au colloque *Questionner le travail*, RESSY, Paris, 32 pages.

DESBROUSSES H. ET PELOILLE B., 1996, "Petite histoire de classe", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 3ème trimestre.

DESCHARD B., 1999, "Les grenadiers royaux", dans G. Goubier-Robert (Ed.), *L'armée au XVIIIe siècle (1715-1789),* Actes du colloque du CAER de juin 1996, Publications de l'Université de Provence, pp. 11-17.

DESMAREZ P., 1986, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, A. Colin, Coll U, 199 pages.

DESMAREZ P., 1997, "Subordination et indépendance. Note pour une réflexion sur les relations entre travail indépendant et travail salarié", Communication aux VIèmes journées de sociologie du travail, Université Libre de Bruxelles, Novembre.

D.A.R.E.S, Premières informations, 99.09, Des conflits du travail en recul en 1998 sauf dans la fonction publique. n° 38.3.

DOLLÉ F., 1985, "De l'outil à main à l'intelligence artificielle. De la mécanique à la productique", dans, Schwartz Y. et Faïta D. (Eds.), *L'homme producteur*, Editions sociales/Messidor, pp. 81- 112.

DRU J., 1970, "L'Etat, le plan et la république des conseils", dans *Sociologie et révolution*, Editions Anthropos, UGE – 10/18, pp. 37-103.

DUBAR C., 1996, "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 179-193.

DUBET F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Editions du Seuil, 273 pages.

DUBET F., 2001, "Le travail et ses sociologies", dans A. Pouchet (Eds.), *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris : Elsevier, pp. 17-34.

DUBOIS P. et MONTAGNE-VILLETTE S., 1992, "De la conception des systèmes d'informatisation de la gestion de production : une question de temps ?", dans Dubois P. et Terssac de G. (Ed), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cépaduès, pp. 87-106.

DUBREUIL H., 1923, *La République Industrielle*, Bibliothèque d'éducation, Paris, 317 pages.

DUBREUIL H., 1929, Standards. Le travail américain vu par un ouvrier français, Grasset, 425 pages.

DUBREUIL H., 1931, Nouveaux standards. Les sources de la productivité et de la joie, Grasset, 341 pages.

DUBREUIL H., 1933, *Employeurs et salariés en France*, préface de C. Bouglé, Paris : Alcan, publication du Centre de documentation sociale de l'école normale supérieure, 462 pages.

DUBREUIL H., 1935, A chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté, Grasset, 324 pages.

DUBREUIL H., 1936, L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante, Grasset, 375 pages.

DUBREUIL H. et RIMAILHO Lieutenant - Colonel, 1939, *Deux hommes parlent de leur travail*, Grasset, 236 pages.

DUBREUIL H., 1948, L'équipe et le ballon. L'ouvrier libre dans l'entreprise organisée, Paris : le Portulan, 271 pages.

DUBREUIL H., 1953, Le travail et sa civilisation. Essai de l'histoire et de la philosophie du travail, Librairie Plon, 294 pages.

DUBREUIL H., 1956, *Des robots et des hommes*, Grasset, 335 pages.

DUBREUIL H., 1959, *Le véritable intéressement des travailleurs à la vie de l'entreprise*, Paris : Editions de l'Entreprise Moderne, 144 pages.

DUC M., 1996, *Compétences, prescription floue et dimension collective du travail*, Thèse de 3ème cycle de sociologie, décembre, Université de Provence, 400 pages.

DURAFFOURG J., 1999, "Assembler les pièces du puzzle", *Les territoires du travail*, n° 3, pp. 71-78.

DURAND C., 1974, "Les politiques patronales d'enrichissement des tâches", *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 358-373.

DURAND J-P., 1997, "De la notion d'entreprise au concept de modèle productif", Communication aux VI^{èmes} journées de sociologie du travail, Université Libre de Bruxelles, Novembre.

DURKHEIM E., *De la division du travail social*, PUF, Quadrige, 11^{ième} édition, 1986, 416 pages.

Ecole d'Application de l'Infanterie, 1990, *Aide-mémoire de l'officier d'infanterie*, I/II-2/1 à 6.

Ecole d'Application de l'Infanterie., 1991, *Notice sur le combat de la section d'infanterie blindée sur VAB 12,7 mm*, p. 7.

EFROS D., FOUILLEUL N., SCHWARTZ Y. (resp. scientifique), 1998, *Des activités marchandes aux activités militaires, analyse de l'activité de travail d'unités de combat en Bosnie*, Rapport de recherche, Université de Provence, 304 pages.

ENRIQUEZ E., 1993, "L'approche clinique : genèse et développement en France et en Europe de l'Ouest", dans V. de Gaulejac, Shirley Roy (Eds.), *Sociologies cliniques*, Marseille : Hommes et perspectives / Paris : Desclée de Brouwer, pp. 19-35.

ERBÈS-SEGUIN S., 1988, Le travail dans la société. Bilan de la sociologie du travail, Tome 2, PUG.

Etablissement Péchiney-Gardanne, 1992, Guide d'évolution de carrière - opérateurs de production, Novembre.

Etat Major de l'Armée de Terre, 1985, TTA 193.

Etat Major de l'Armée de Terre. , 1986, Notice sur le combat d'infanterie, INF 202.

EVERAERE C., 1996, "Les collectifs de travail : une fausse évidence", *Education Permanente*, n° 129/4, pp. 111-127.

EVERAERE C., 1999, *Autonomie et collectifs de travail*, Editions de l'ANACT, 273 pages.

FAYOL H., 1916, *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod, 1966, 151 pages.

FERNEX A., 1996, "Intensité du travail, définition, mesure, évolution. Premiers repérages", *Syndicalisme et Société*, n° 1, pp. 159-196.

FORD H., 1928, *Ma vie, mon œuvre*, Payot, 313 pages.

Formation Elémentaire Toutes Armes, fascicule sur le règlement, fiche n° 7.

FRANCÈS R., 1995, *Motivation et efficience au travail*, Liège : Mardaga, 167 pages.

FREYSSENET M., 1995 a, "Historicité et centralité du travail", dans *La crise du travail*, PUF, Collection Actuel Marx, pp. 227-244.

FREYSSENET M., 1995 b, "La "production réflexive", une alternative à la "production de masse" et à la "production au plus juste" ? ", *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 365-388.

FRIEDMANN G., 1946, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, 426 pages.

FRIEDMANN G., 1959, "L'importance du facteur humain dans l'entreprise", *Bulletin de l'ANDCP*, pp. 9-21.

FUENTES A. et JEAN R., 1992, "Péchiney : la stratégie d'un groupe et ses effets", *Analyses et documents économiques*, n° 52, Octobre.

GAULEJAC de V., 1993, "Introduction", *Sociologies cliniques,* Marseille : Hommes et perpectives / Paris : Desclée de Brouwer, 329 pages.

GIARD V., 1996, "Structure et coordination des systèmes de production", dans G. de Terssac et E. Friedberg (Eds.), *Conception et coopération*, Octarès Editions, pp. 23-43.

GJIDARA M., Article, "Autogestion", *Encyclopédie Universalis*, 1996.

GOETSCHY J., 1981, "Les théories du pouvoir", *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 447-467.

GOETSCHY J., 2001, "Le marché contre les relations professionnelles ?", dans A. Pouchet (coord.), *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris : Elsevier, pp. 203-210.

GOLLAC M. et VOLKOFF S., 1996, "Citius, altius, fortius. L'intensification du travail", *Actes de la recherche en sciences sociales,* n° 114, septembre, pp. 54-67.

Groupe Péchiney, 1990, *Direct Magazine*, n°2.

GROUX G., 1992, "Marxisme et relations industrielles, acquis et critiques", *Société française*, n° 43, Avril-mai-juin, pp. 49- 62.

GROUX G., 1998, *Vers un renouveau du conflit social ?,* Paris : Bayard Editions, 248 pages.

GUÉRIN F., 1987, "L'apport de la sociologie", *Traité d'ergoonomie*, Marseille : Editions Octarès.

GUÉRIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A., 1991, (3ème édition 1997), *Comprendre le travail pour le transformer*, Editions de l'ANACT, 287 pages.

GUÉRIN D., 1999, *Ni Dieu ni Maître, anthologie de l'anarchisme*, Tome 1, La Découverte, 414 pages.

GUIBERT de J., *Ecrits militaires, 1772-1790*, Paris : Editions Nation Armée, 1977, 306 pages.

GUIOL P., 2000, "La participation dans tous ses états", *Panoramiques*, n° 46, "La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?", 2ème trimestre, pp. 22-44.

GUIOL P., 2000, "L'expérience Godin ou "les équivalents de la richesse", *Panoramiques*, n° 46, "La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?", 2ème trimestre, pp. 94-104.

GURVITCH G., 1958, 2ième édition en 1961, *Traité de sociologie*, Tome 1, PUF, 516 pages.

HASSNER P., 1994, "Ex-Yougoslavie : le "maintien de la paix" sans paix", dans M-C. Smouts (Ed.), *L'ONU et la guerre, la diplomatie en kaki*, Bruxelles : Editions Complexe, pp. 103-122.

HUBAULT F., 1987, "Les méthodes de prise en compte de l'homme au travail", dans P. Cazamian (Ed.), *Traité d'ergonomie,* Editions Octarès, pp. 899-919.

IGALENS J., 1999, "Cent ans de gestion du travail", *Revue Française de gestion*, novembre/décembre, pp. 14-23.

IRIBARNE, A. d' , 1989, *La compétitivité. Défi social, enjeu éducatif*, Presses du CNRS, 284 pages.

JOXE A., 2000, "Une nouvelle approche doctrinale", *Le Débat Stratégique*, n° 51, juillet.

KALAORA B. ET SAVOYE A., 1983, "Frédéric Le Play, un sociologue engagé", Postface *Les ouvriers des deux mondes*, Extraits, Thomery : A l'Enseigne de l'Arbre verdoyant Editeur/A. Colin diffuseur, pp. 320-333.

KARSENTI B., 1994, *Marcel Mauss. Le fait social total*, PUF, 128 pages.

LA PRESLE B. de, 1995, "La FORPRONU et le rôle de sa composante militaire. Principes pour l'usage des forces armées dans les opérations de l'ONU", dans J. Cot (Ed.), *Opérations des Nations Unies, Leçons de terrain*, Paris : Fondation pour les Etudes de la Défense, La Documentation française, pp. 291-301.

LACOMBE R., 1948, *La crise de la démocratie*, PUF, 155 pages.

LAFARGUE P., 1992, *Le droit à la paresse*, Castelnau-le-Lez : Editions Climats, 96 pages.

LAGRANGE L., Article "Cogestion", *Encyclopédie Universalis*, 1996.

LAMBERT J., 1969, *Le patron : de l'avènement à la contestation*, Belgique : Bloud et Gay, 245 pages.

LE BRIS R., 1997, "Crise du concept d'emploi et droit au travail", dans Bouffartigue, P. et Eckert, H., (Eds.), *Le travail à l'épreuve du salariat, à propos de la fin du travail*, pp. 109-127.

LE GOFF J., 2000, "L'impératif de citoyenneté. La réforme Auroux", *Panoramiques*, n° 46, pp. 79-82.

LEPLAT, J., 1993, "Ergonomie et activités collectives", dans F. Six et O. Vaxévanoglou, *Les aspects collectifs du travail*, Toulouse : Octarès Editions

Les cahiers de mars, 2000, Actes du colloque "Diriger et commander au XXI^{e} siècle", n° 165, 2ème trimestre, 163 pages.

LÉVI-BRUHL L., 1949, *Carnets,* PUF, 257 pages.

LÉVY C., 1996, "L'enjeu gestionnaire aux origines du syndicalisme", dans Lojkine J. (Ed.) *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition,* Paris : Les éditions de l'atelier, pp. 25-52.

LINHART R., 1978, *L'établi*, Les Editions de Minuit, 179 pages.

LINHART R., 1978, "Procès de travail et division de la classe ouvrière", Colloque de Dourdan, *La division du travail*, Editions Galilée, pp. 21-32.

LINHART D., 1991 a, *Le torticolis de l'autruche*, Editions du Seuil, 254 pages.

LINHART D., 1991 b, "Nouvelles technologies, flexibilité et participation. Les bases d'un système organisationnel bancal", Communication aux V^{èmes} Journées de Sociologie du travail, *Les rationalisations du travail*, Université Lumière, Lyon.

LINHART D., LINHART R., MALAN A., 1999, "Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ?", *Travail et Emploi*, n° 80, Septembre, pp. 109-122.

Livre blanc de la défense, 1994, Paris : UGE/10-18, 263 pages.

LIZOT J., 1997, "Economie primitive et subsistance", dans *Libre*, n° 4, cité dans O.C.L., *Pour en finir avec le travail salarié*, éditions Acratie, 211 pages.

LOBSTEIN J., 1964, "Structure et organisation de l'entreprise 1", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol. 2, pp. 42-65.

LOJKINE J., 1991, "La recomposition du salariat, vers la fin du ghetto ouvrier ?", *La pensée*, n° 284, Novembre-décembre, pp. 5-28.

LOJKINE J., 1999, "L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures", *Revue française de sociologie*, Avril-Juin, XL-2, pp. 295-324.

MAIRATE A., 1987, "L'expression des travailleurs dans l'entreprise. Quelques questions introductives", *Analyses et documents économiques*, n° 25, mai pp. 24-33.

MARTIN D., 1986, "L'expression des salariés : technique de management ou nouvelle institution ?", *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 173-192.

MARX K., 1969, *Le capital*, Livre I, Garnier Flammarion.

MAUCORPS (Lieutenant de Vaisseau), 1948, *La psychologie militaire*, PUF, Que sais-je ?

MAZOYER R., 2000, Comment l'épargne salariale pourrait - elle devenir un outil de régulation à dimension sociale permettant aux entreprises françaises de s'affranchir de la "corporate governance" pour défendre un modèle de gestion "plus démocratique" intégrant les valeurs, les intérêts et la performance des salariés ?, Mémoire de Maîtrise AES, Université de la Méditerranée, 73 pages.

MEISTER A., 1964, *Socialisme et autogestion. L'expérience yougoslave*, Editions du Seuil, 399 pages.

MENDEL G., 1996, "Itinéraire : socio-psychanalyse, intervention institutionnelle, psychosociologie du travail, dans Y. Clot (Ed.), *Les histoires de la psychologie du travail*, Editions Octarès, pp. 183-201.

MERTON R., 1949, "Structure bureaucratique et personnalité", dans A. Lévy (Ed.), *La psychologie sociale*, Dunod, 1978, pp. 23-35.

Michelin Industriels, 1928, "Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien", Revue trimestrielle d'organisation scientifique *Prospérité*, août Clermont Ferrand, 119 pages.

MONCHAL GÉNÉRAL, 1996, "L'armée de terre … permanences et évolutions", *Revue de la cavalerie blindée*, n° 175, pp. 20-32.

MONTJARDET D., 1996, "Règles, procédures et transgression dans le travail policier", dans J. Girin et M. Grosjean (Eds.), *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan, pp. 83-93.

MONTMOLLIN M. de., 1974, "Taylorisme et anti-taylorisme", *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 374-382.

MOREL C., 1994, *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse : Octarès Editions, 235 pages.

MOTHÉ D., 1959, *Journal d'un ouvrier (1956-1958),* Les Editions de Minuit, 176 pages.

MOTTEZ B., 1966, L'évolution des formes de rémunération. Essai sur les pratiques et les idéologies patronales, Editions du CNRS, 266 pages.

MOUREY J-M., 1969, *La participation dans les corps de troupe*, Mémoire pour l'obtention du brevet technique "Sciences Humaines", EMAT, Section d'Etudes de Psychosociologie de l'Armée de Terre, 194 pages.

MOUTET A., 1995, "Sous le gouvernement du Front Populaire : problèmes humains de la rationalisation et action ouvrière", dans, Cohen Y. et Baudoui R. (Eds.), *Les Chantiers de la paix sociale (1900-1940),* Fontenay/Saint-Cloud : ENS Editions, pp. 287-310.

MUGNY G., OBERLÉ D.,. BEAUVOIS J-L, 1995, *Relations humaines, groupes et influence sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, 373 pages.

NANTEUIL de M. (Ed.), 1998, La participation des salariés aux changements du travail. Un contribution au dialogue social, Editions Liaisons/ANACT, 89 pages.

NAVILLE P., 1955, "Carl Von Clausewitz et la théorie de la guerre", Introduction à C. von Clausewitz, *De la guerre*, Paris : Les Editions de Minuit, pp. 21-37.

NAVILLE P., 1956, *Essai sur la qualification*, Paris : Librairie Marcel Rivière et Cie, 260 pages.

NAVILLE P., 1962 a,"Division du travail et répartition des tâches", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol. 1, pp. 371-386.

NAVILLE P., 1962 b, "L'emploi, le métier, la profession", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol. 1, pp. 231-240.

NAVILLE P., 1962 c, "Nouvelles recherches sur la division du travail", *Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles*, n° 3, pp. 7-18.

NAVILLE P., 1964 a, « Le travail salarié et sa valeur », dans *Traité de sociologie du travail*, A. colin, Vol. 2, pp. 109-131.

NAVILLE P., 1964 b, "Travail et guerre", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol 2, pp. 305-327

NAVILLE P., 1963, Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation, Gallimard, 259 pages.

NAVILLE P., 1970, "Modèles historiques et modification de la structure de la classe ouvrière", dans *Sociologie et révolution*, Editions Anthropos, UGE – 10/18, pp. 231-245.

NAVILLE P., 1980, *Le temps, la technique et l'autogestion*, Editions Syros, 128 pages.

ODDONE I., RE A., BRIANTE G., 1981, *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Editions sociales, 260 pages.

ODDONE I., 1984, "La compétence professionnelle élargie", *Société française*, n° 10.

PAPAIOANNOU K., 1972, *Marx et les marxistes*, Flammarion, 515 pages.

PARADEISE C., 1990, "L'acteur collectif comme construit social", dans J-D Reynaud et alii, *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, pp. 105-115.

PAYE O., 1995, "Les nouveaux outils de la paix", *GRIP-Informations*, Bruxelles : Institut de recherche et d'information sur la paix et la sécurité, n° 24, Octobre, pp. 104-114.

PENEFF J., 1992, *L'hôpital en urgence*, Editions Métailié, 258 pages.

PERETTI J-M., 1998, *Ressources Humaines*, Librairie Vuibert, collection Gestion, 588 pages.

PERILLEUX T., 1998, "L'autonomie est-elle encore un idéal d'émancipation dans le travail ?", *Travailler*, n° 1, pp. 17-39.

PIROU G., 1946, Les doctrines économiques en France depuis 1870, Armand Colin, 220 pages.

PIOT O., 1996, "La nouvelle alliance cadres – ouvriers" et "Les masques de la lutte des classes", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29.

PLAYS (Chef d'escadron), 2001, "La syndicalisation des militaires est-elle inéluctable ?", *La tribune du Collège Interarmées de Défense*, mars, pp. 120-123.

POISSON A., 1982, "Pour une véritable rénovation de l'exercice du commandement", *Bulletin de CEAT*, n° 50, pp. 7-13.

PORTIER P., 2000, "Une question récurrente dans le discours social de l'Eglise catholique", *Panoramiques*, n° 46, pp. 45-52.

POUGET E. et PATAUD E., 1909, *Comment nous ferons la Révolution*, Paris : Editions Syllepse, 1995, 189 pages.

POUGET M., 1998, *Taylor et la taylorisme*, PUF, Que-sais-je ? 128 pages.

PRÉLOT M. et LESCUYER G., 1986, *Histoire des idées politiques*, Précis Dalloz.

QUIN C., 1987, "Gestion et autogestion", *Société Française*, n° 25, octobre-décembre, pp. 35-41.

QUINTERO N., 1991, La coopération dans les coopératives ouvrières de production : le cas de trois SCOP de la région marseillaise, Thèse de sociologie, sous la direction de A. chenu, Université de Provence, 551 pages.

RAVEYRE M-F., 1984, "La question de l'approche du travail collectif", dans J-H. Jacot (Ed.), *Travailleur collectif et relations science-production*, Paris : Editions du CNRS.

Recueil des savoir-faire de crise, fiche I-111, "Agir au sein de l'ONU".

REYNAUD J-D., 1964, "Structure et organisation de l'entreprise 2", dans *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Vol. 2, pp. 66-92.

REYNAUD J-D., 1975, *Les syndicats en France*, Tome 1, Editions du Seuil, 320 pages.

REYNAUD J-D., 1975, *Les syndicats en France*, Tome 2. Textes et documents, Editions du Seuil, 347 pages.

REYNAUD J-D., 1990, ", Les systèmes de relations professionnelles, quelques thèmes de réflexion", dans, F. Eyraud, C. Paradeise, J. Saglio (ss dir. de), *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, 427 pages.

RIBOUD A., 1987, *Modernisation, mode d'emploi*, Union Générale d'Editions – 10/18, 214 pages.

RIMAILHO , 1947, *Chacun sa part*, Editions Delmas.

ROCHE P., 1999, "De l'expert brut au coauteur", *Les territoires du travail*, n° 3, pp. 63-70.

ROLLE P., 1962, "Attitudes ouvrières et situations de travail", *Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles*, n° 3, pp. 99-163.

ROLLE P., 1985 a, "A l'origine de la sociologie du travail, proudhonisme et marxisme", dans *Le travail et sa sociologie*, l'Harmattan, pp. 97-114.

ROLLE P., 1985 b, "La participation des salariés et les obstacles qu'elle rencontre", dans Bachet D. (Ed.), *Décider et agir dans le travail*, Paris : CESTA, pp. 61-86.

ROLLE P., 1988, Travail et salariat. Bilan de la sociologie du travail, Tome 1, PUG, 149 pages.

ROLLE P., 1996, *Où va le salariat ?,* Cahiers libres, Lausanne : Editions Page deux, Fondation Marcel Liebman, 113 pages.

ROLLE P., 1999, "Libération du travailleur et émancipation du salarié dans la sociologie du travail", *L'homme et la société*, n° 132-133, avril-septembre, pp. 135-166.

ROLLE P. ET TRIPIER P., 1978, "Valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail", dans *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Editions Galilée, pp. 125-135.

ROSANVALLON P., 1976, *L'âge de l'autogestion*, Editions du Seuil, collection Points, 185 pages.

ROUSSELET J., 1974, *L'allergie au travail*, Editions du Seuil, collection Points, 256 pages.

ROZENBLATT P., 1990, "Le paradoxe de l'acteur dans le système de relations professionnelles. Le complexe au singulier ou le singulier complexe", dans J-D Reynaud et alii, *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, pp. 147-154.

RUFFIER J., 1978, "L'enrichissement des tâches : une réponse à la pression ouvrière", dans *La division du travail*, Colloque de Dourdan, Editions Galilée, pp. 47-57.

SABOURAUD O., 2000, "Avance ou recul d'une idée ? Avatars de la "démocratie industrielle"", *Panoramiques*, n° 46, pp. 53-61.

SAINSAULIEU R. et TIXIER P-E., 1983, *La démocratie en organisation, vers des fonctionnements collectifs du travail*, Paris : Librairie Méridiens, 272 pages.

SAINSAULIEU R., 1997, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*. Presses de Sciences Po et Dalloz, 477 pages.

SAGLIO, J., 1990, "Les relations professionnelles entre négociation et consultation", dans, J-D Reynaud et alii, *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, pp. 233-248.

SAGLIO J., TROMPETTE P., DUFOULON S., 1995, Les marins du Georges Leygues. Analyse sociologique du fonctionnement d'un bâtiment de combat, Rapport de recherche, DGA/DRET, décembre, 265 pages.

SAVOYANT A., 1984, "Définition et voies d'analyse de l'activité collective des équipes de travail", *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 4, 3, pp. 273-284.

SCHUMANN M., 1991, "Large diffusion des nouveaux modèles de production et changement hésitant des structures de travail", *Travail et Emploi*, n° 50, pp. 84-102.

SCHWARTZ Y., 1987, "Travail et usage de soi", dans M. Bertrand et alii, *Je sur l'individualité*, Editions Sociales/Messidor, pp. 183-207.

SCHWARTZ Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Editions Sociales/Messidor, 907 pages.

SCHWARTZ Y., (Ed.), 1992, L'évaluation économique à l'épreuve des services : l'activité entre efficacité et efficience, Rapport de recherche, Université de Provence, 462 pages.

SCHWARTZ Y., 1992, "Une remontée en trois temps, Georges Canguilhem, la vie, le travail", *Travail et philosophie, convocations mutuelles*, Octarès Editions, 256 pages.

SCHWARTZ Y., 1995, "De l'inconfort intellectuel, ou : comment penser les activités humaines ?", dans P. Cours-Saliès (coord.), *La liberté du travail*, Editions Syllepse, pp. 99- 149.

SCHWARTZ Y., 1997, "L'homme, le marché, la cité", dans *C'est quoi le travail ?,* Editions Autrement, n° 174, pp. 110-127.

SCHWARTZ Y., 1998, "Synthèse des journées", Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, *Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique*, mars, Université Segalen.

SCHWARTZ Y., "La communauté scientifique élargie et le régime de production des savoirs", *Les territoires du travail*, n° 3, 1999, pp. 79-87.

SCHWARTZ Y., 2000, Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe, Octarès Editions, 763 pages.

SEGRESTIN D., 1992, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 223 pages.

SERVIER J., 1979, *L'utopie*, PUF, Que sais-je ?, 127 pages.

SESSI, 1998, "Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles, 1994-1997 : la montée des procédures", *Le 4 pages des statistiques industrielles*, août.

SICOT D., 1996, "Sous la fracture, les classes", *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 29, 3ième trimestre.

SMOUTS M-C. (Ed.), 1994, *L'ONU et la guerre, la diplomatie en kaki*, Bruxelles : Editions Complexe, 159 pages.

Société d'Economie Sociale, 1983, *Les ouvriers des deux mondes*, Extraits, Thomery : A l'Enseigne de l'Arbre verdoyant Editeur/A. Colin diffuseur, 336 pages.

STROOBANTS M., 1993 a, *Sociologie du travail*, Editions Nathan, 127 pages.

STROOBANTS M., 1993 b, Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes, Editions de l'Université de Bruxelles, 383 pages.

SUDREAU. P., 1975, *La réforme de l'entreprise*, Rapport, Paris : UGE/10-18, 254 pages.

SUPIOT A., 2000, "Les nouveaux visages de la subordination", *Droit social*, n° 2, Février, pp. 131-145.

TANGUY L. et ROPÉ F., 1994, Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et dans l'entreprise, Paris : L'Harmattan, 243 pages.

TANGUY L., 2001, "Questions sur le travail du sociologue", dans Pouchet A. (coord.), *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris : Editions Elsevier, pp. 325-334.

TERRAIL J-P., 1990, "Entre l'ethnocentrisme et le marxisme", *Collection de l'Arc*, n° consacré à Marcel Mauss, Paris : Librairie Duponchelle, pp. 48-54.

TERSSAC de G. et CORIAT B., 1984, "Micro-électronique et travail ouvrier dans les industries de process", *Sociologie du travail*, n° 4.

TERSSAC DE G., 1990, "Autonomie et régulation dans le travail", Communication aux IV^{èmes} journées de sociologie du travail, Toulouse.

TIXIER P-E., 1986, "Management participatif et syndicalisme", *Sociologie du travail*, n° 3, pp.353 - 372.

THOMSON C-B., 1919, *Le système Taylor*, Payot, 143 pages.

TOURAINE A., Article "Relations Industrielles", *Encyclopédie Universalis*, Vol 12, pp. 258-262.

TOURAINE A., 1990, "La crise du système des relations industrielles", dans J-D Reynaud et alii, *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, pp. 371-377.

TREMPE R., 1996, "Comités mixtes à la production, comités patriotiques d'entreprise : leur rôle dans la naissance des comités d'entreprise", dans *L'enfance des Comités d'entreprise. de leur génèse dans les conditions de la défaite de 1940 à leur enracinement dans les années 1950,* Colloque les 22-23 mai, centre des Archives du Monde du Travail, Roubaix, pp. 134-156.

TRIPIER P., 1991, *Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies et interactions*, Editions de l'Université de Bruxelles, 204 pages.

TRIPIER P., 1999, "L'histoire et la théorie de la guerre", dans *Tumultes*, n° 13, novembre, pp. 41-63.

TROUSSIER J-F., 1978, "Réflexion sur le concept de qualification", dans, *La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?,* La documentation française, pp. 173-187.

TROUSSIER J-F., 1981, *Travail individuel et collectif dans quelques industries*, Rapport de recherche, Grenoble : IREP-D.

VANDENBERGHE F., 1997, *Une histoire critique de la sociologie allemande*, Paris : Editions La Découverte et Syros, 290 pages.

VATIN F., 1990, "Le taylorisme et les sciences de gestion hier et aujourd'hui", dans *Organisation du travail et économie des entreprises*, Les Editions d'organisation, 203 pages.

VELTZ P. et ZARIFIAN P., 1994, "Travail collectif et modèles d'organisation de la production", *Le travail humain*, Vol 57, n° 3, octobre.

VERRET M., 1989, "Où en est la culture ouvrière aujourd'hui ?", *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 125-130.

VINCENTI de A., "Ivar Oddone, intellectuel organique et chercheur hétérodoxe", *Les territoires du travail*, n° 3, 1999, pp. 33-42.

VISSER J., 2001, "Du "keynésianisme" à la "Troisième voie". Relations de travail et politique sociale en Europe de 1950 à 2000", dans Pouchet A. (coord.), *Sociologies du travail : 40 ans après*, Paris : Elsevier, pp. 211-232.

WEBER M., 1919, *Economie et société*, Paris : Pocket, 1995, Tome 1, 411 pages.

WEIL S., 1951, *La condition ouvrière*, Editions Gallimard, 372 pages.

WISNER A., 1974, "Contenu des tâches et charge de travail", *Sociologie du travail*, n°4, pp.339-357.

ZARIFIAN P., 1998, "Le travail sous l'emprise de la gestion", *Travailler*, n° 1, pp. 47-54.

ZEITLIN J., 1990, "Le triomphe de la négociation collective", dans, J-D Reynaud et alii, *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris : Editions du CNRS, pp.169-182.

Annexes

Annexe 1 : Souvenirs de l'unité autonome de production

Le texte suivant est basé sur une "mini-enquête", effectuée sur deux journées en juin 1995, par l'intermédiaire d'un contact direct avec le "chef d'îlot" sans passer par la direction de l'établissement. Une dizaine d'entretiens ont été réalisés auprès de personnes choisies par le chef de l'unité, elles constituent un échantillon représentatif de l'encadrement puisqu'il n'y avait qu'un agent de fabrication sur les dix. Outre cet agent et le chef de l'unité, les huit autres personnes étaient : deux chefs d'équipe (ajusteurs-monteurs et électriciens), deux chefs de groupe (préparateurs et inspecteurs-qualité), un coordinateur (essais), trois responsables de service (bureau d'études, ordonnancement, atelier). Il faut noter cependant que leur ancienneté dans l'établissement va de 15 à 30 ans et que certains d'entre eux étaient à l'époque "compagnons".

Le guide d'entretien était structuré autour de quatre types de questions ouvertes : l'expérience personnelle dans l'usine (ancienneté, mobilité, fonctions actuelles), la mise en route de l'UAP (regroupement d'activités, nature de la production, structure hiérarchique, avantages et inconvénients de cette organisation), la situation actuelle (nature des changements), le sens accordé au mot "autonomie". Nous avons pu récolter deux documents concernant la "Charte du travail en unité autonome de production", l'un de 1979 et l'autre de 1981 ; ils matérialisent une version officielle des droits et devoirs de l'Uapiste. Nous distinguerons les propos oraux par italique, les expressions de ces documents écrits ou de l'article qui nous a été aussi remis figurant uniquement entre guillemets.

Il est assez symptomatique de constater que près de vingt ans après la mise en place d'une "unité autonome de production" (UAP), cette expérience ne laisse que des traces positives dans les mémoires : est-ce lié au fait que les personnes interviewées font pratiquement toutes partie de l'encadrement ou plus simplement est-ce lié à la tendance fréquente qui consiste à enjoliver le temps passé ? Globalement le personnel se serait senti mieux dans ces nouvelles situations de travail ? Ce n'est pas ce qui suit qui nous permettra de connaître les problèmes rencontrés et d'ailleurs pourrait-on parler objectivement d'échec ou de réussite alors que la durée d'une expérience peut être largement conditionnée par des "facteurs" totalement extérieurs au travail réalisé et aux salariés concernés ? C'est par contre l'occasion de décrire un dispositif expérimental dans ses grandes lignes.

On peut distinguer quatre phases différentes dans l'histoire de cette expérience : la conception de l'îlot de production par un groupe projet au début des années 1970, la mise en place du prototype et les essais avec la "montée en charge" de la production entre 1974 et 1980, le plein rendement ou

"travail en série" entre 1980 et 1985, le tournant dans la politique commerciale à partir de 1986 avec la mise au point d'un catalogue d'équipements optionnels et des possibilités de personnalisation de chaque appareil [393]. Précisons qu'il s'agit d'une usine de fabrication d'appareils dans le secteur de l'aéronautique, donc de fabrication de petites séries, voire de production unitaire lorsque les appareils sont personnalisés.

Concrètement, de 1980 à 1985, les cadences de production ont été à leur maximum, c'est-à-dire qu'il se fabriquait entre 30 et 40 appareils par mois, alors qu'ensuite le carnet de commandes s'allégera progressivement ; en 1995, 10 à 12 appareils sont produits mensuellement, il faut cependant préciser que la gamme de produits est plus large (13 versions de base de cet appareil au lieu de deux ou trois) et que chaque appareil est beaucoup plus sophistiqué et personnalisé, *"les machines sont en général très chargées*". En 1981, cette UAP faisait travailler 100 personnes sur les 6 400 que comptait l'usine ; en 1995, 80 personnes y travaillaient.

Avant les années 80, c'est donc le travail de conception et le travail de matérialisation du projet avec les essais qui est réalisé car en fait il s'agit non pas de réorganiser une production existante mais de concevoir un nouveau produit. Le directeur de l'époque, "un partisan convaincu des équipes opérationnelles" encore très présent dans les esprits actuellement, était porteur d'une "approche nouvelle des problèmes techniques et humains". Il a insufflé une "reconception révolutionnaire" pour arriver à produire "un appareil modulaire fabricable par des équipes opérationnelles assumant elles-mêmes le contrôle", "un appareil à taille humaine", appareil peu coûteux à produire et à entretenir, plus léger que tous les précédents et ayant une durée de vie plus longue, qualifié d'ailleurs métaphoriquement de "mobylette" ou "deux chevaux" ; cela devait permettre de combattre en même temps "les effets négatifs du gigantisme industriel" (tensions, perte d'efficacité, gaspillages..) [394]. L'expérience a été basée sur la mise en pratique du principe de "regroupement des moyens techniques et administratifs" dans une nouvelle unité de production pour laquelle il fallait non seulement construire des locaux mais aussi imaginer un schéma d'organisation qui soit différent de celui de "l'organisation classique série-chaîne". Le volontariat a été le principe de recrutement interne à l'usine.

Un groupe de personnes a été constitué pour la mise au point du prototype, détachées de leurs services respectifs pour l'occasion (méthodes, production, qualité etc.). A la place de l'habituel cahier des charges demandé au bureau d'études, un "groupe-projet" a été chargé de ce travail et surtout, contrairement aux démarches antérieures, les questions de contrôle de la qualité ont été intégrées dès le questionnement de départ. Les services non représentés dans le groupe-projet mais qui seraient concernés par cette nouvelle production ont donné leur avis sur les documents produits par le groupe,

[393] Tous ont travaillé dans l'UAP dans la fin des années 1970 ou au début des années 1980, donc dans la phase "production en séries".
[394] C. Almaric, 1981, "SNIAS Marignane : des artisans fabriquent un hélicoptère", *L'usine nouvelle*, 26/11.

comme par exemple le document que le service après-vente distribuera au client et qui a été conçu pour coïncider avec les cartes de travail qu'utiliseront les compagnons.

Les "innovations" technologiques ont porté sur une réduction spectaculaire du nombre de pièces nécessaires à la fabrication d'un appareil, sur la transformation de la forme de ces pièces et des matériaux les constituant. Une politique de gestion participative du travail de fabrication a été pensée, parallèlement à l'instauration de nouvelles procédures de travail tendant à réduire les intermédiaires. Il s'agissait de "responsabiliser" les agents de fabrication, traditionnellement appelés "compagnons" en leur donnant des prérogatives non traditionnelles au regard des compagnons des autres îlots. Sur ce dernier point la définition donnée du "compagnon Uapiste" de l'époque est éclairante : "artisan démuni souhaitant s'établir à son compte pour fabriquer un appareil" ; quant à l'UAP, elle est comparée à une "PME" et le chef d'îlot à un entrepreneur. Il y avait donc bien là une volonté de transformation des relations entre services et au sein d'une même unité de fabrication, transformation allant dans le sens d'une plus grande "autonomie" des fabricants vis-à-vis des autres services et de la hiérarchie.

En termes d'organisation du travail, il fallait donc trouver des solutions pour "enrichir le travail" et "responsabiliser" les compagnons. D'une part, cela se concrétisera par un relatif mouvement de centralisation de différentes activités dans l'UAP : travail d'assemblage de "sous-ensembles" nécessaires au montage d'un appareil, montage en lui-même et travaux d'électricité sur l'appareil ; et d'autre part, par des modalités de participation des ouvriers à certains aspects de la gestion de l'UAP et de la gestion du travail d'équipe, ainsi que l'adjonction de procédures intermédiaires de contrôle qualité dans la continuité des cycles de production. La hiérarchie dans l'atelier a été réduite au strict minimum : le chef d'unité assisté de trois personnes du service préparation assumant des fonctions de chefs d'atelier et de chefs d'équipe, eux-mêmes assistés des "leaders" de chaque équipe.

Concrètement, les opérateurs ont tous suivi au préalable un stage de formation de trois mois concernant leur travail sur le futur appareil en fonction de leur spécialité (électricien, ajusteur-monteur) et concernant les procédures d'autocontrôle de la qualité. A la fin du stage, ils recevaient une attestation confirmant qu'ils étaient "reconnu apte à effectuer les travaux réalisés dans l'UAP".

Les tâches de gestion de production étaient de différente nature, liées à l'organisation d'ensemble du travail.

Les Uapistes étaient tout d'abord invités à coopérer à l'amélioration des modes opératoires ou du petit outillage, à la résolution des problèmes techniques propres à "réduire les temps de fabrication", en liaison directe avec le bureau d'études et le service préparation, car il était reconnu que "*de nombreuses combines pour améliorer ont été amenées par l'atelier*" et que "*les meilleures idées, les meilleures solutions sont apportées par les compagnons*". Exemple : face à un problème de pare-

brise rayé, le chef d'atelier avait créé une commission qualité pour aller au fond du problème, des essais de l'appareil ont même permis à chaque membre de la commission de constater en situation réelle les inconvénients de ce défaut, de là est ressortie une conception différente du pare-brise (d'un mono-coque à un double coque). Cet exemple est hautement symbolique puisque les compagnons n'ont jamais l'occasion d'essayer un appareil, cette tâche étant traditionnellement réservée aux pilotes. De façon générale, les modes opératoires n'étaient qu'indicatifs sauf dans les cas où ils concernaient "des opérations vitales, à gammes figées" et étaient alors le plus possible automatisés.

En second lieu, ils devaient prendre part à la surveillance des stocks avec l'aide des agents d'ordonnancement sans que toutefois cela implique la réalisation de graphiques ou la rédaction de documents, cette surveillance n'étant que visuelle ; périodiquement, ils devaient participer à l'inventaire, au comptage des produits et pièces en stock. Ceci a été rendu possible par l'incorporation du magasin dans l'atelier qui facilitait également le travail, la "quincaillerie" par exemple était en libre-service dans de petits chariots disséminés à travers l'atelier. Ceci répondait à l'impératif énoncé comme suit : "*trouver une efficacité optimum au niveau des temps de réponse, des délais de fabrication des pièces et appareils* " et pour ceci "*avoir tout sur place*", "*tout avoir sous la main*" pour ne pas être arrêté dans son travail.

Les compagnons avaient également des tâches de lancement de production à réaliser, ils devaient se procurer les plans correspondant au futur travail à faire et prévoir à l'avance toutes les pièces dont ils auraient besoin par la suite. En fait, "*tout le monde était magasinier, tout le monde faisait du lancement*", et l'exécution de ces nouvelles tâches était facilitée par la présence permanente de représentants de ces "services annexes" dans l'atelier *: "on avait un problème, on tapait à la vitre, le type il se dérangeait, il venait voir sur le tas*".

Les tâches de gestion concernaient également le suivi du programme de production. Ce dernier, remplaçant les systèmes de travail au rendement, était conclu d'une semaine à l'autre par accord entre le chef d'îlot et les équipes de travail ; ce programme hebdomadaire d'activité entrait dans un programme mensuel de production ayant lui-même fait l'objet d'un accord et permettant de moduler la production hebdomadaire. "*Avoir des machines en compte* ", " *gérer son chantier* ", signifiait donc avoir passé un contrat avec le chef d'îlot qui engageait l'équipe à sortir tant d'appareils, de tels types dans le mois, sachant que le rythme de mise en fabrication était assez régulier et les clients connus au moins six mois à l'avance. " *On choisissait les machines sur lesquelles on allait travailler*"," *on avait une vision enveloppe*". Dans le cadre des termes du contrat, les compagnons étaient alors libres d'organiser leur temps de travail ; ils disposaient d'une plage horaire journalière plus étendue que celle couverte par les horaires flexibles pratiqués dans le reste de l'usine (de 6H30 à 20H au lieu de 7H30 à 19H), il leur était possible de s'absenter dans la journée sachant qu'ils récupéreraient le temps le lendemain. Des journées de congé pouvaient être prise sur leur initiative en fonction de l' état de leur charge de travail. Les heures de repas étaient également laissées au choix.

Cette organisation supposait que les compagnons soient capables de donner régulièrement un état de l'avancement du chantier et un état des horaires de travail effectués dans l'équipe ; ils avaient donc également des tâches liées à la gestion de la fabrication et à la gestion du personnel.

Quant au travail dans chaque équipe composée d'un électricien, d'un ajusteur-monteur et d'un mécanicien, il était planifié et réparti librement par les membres de l'équipe. L'ajusteur et l'électricien travaillaient toujours ensemble malgré la différence de leurs charges de travail respectives (1/3 électricité, 2/3 montage), c'est-à-dire que l'électricien apprenait à faire "*beaucoup de petites choses en montage ne nécessitant pas de réglages*", "*J'aidais mon copain, pas question de partir ailleurs*", "*On avait un ou plusieurs appareils en compte, on était toujours synchronisés, pour tout, pour les congés.... une vraie petite famille*" , "*il fallait bien s'entendre*" , "*dans le travail d'équipe chacun doit bien faire son travail*". Entre équipes, il semble qu'il y ait eu à la fois "*arrangements et concurrence mais dans l'amitié*" , "*Quand une grosse perso entrait, c'était intéressant de la faire, on se dépêchait de finir nos machines en compte pour pouvoir la prendre...*"

En ce qui concerne le contrôle de la qualité en cours de montage, chaque compagnon en était responsable à la fois individuellement, un tampon personnel sur l'attestation de montage permettait cette identification, et collectivement puisque chacun était "solidairement responsable de la qualité produite dans l'ensemble de l'UAP" et "supportait conjointement les conséquences d'une non qualité détectée sur le produit réalisé par l'UAP". Ce système a permis de réduire le nombre de contrôles et de reporter l'inspection du service qualité en fin de production.

Les compagnons relevaient cependant du régime général pratiqué dans l'ensemble de l'usine au niveau des règlements intérieurs, des "moyens de saisie de présence" (pointage), et au niveau du salaire de base et de l'évolution de carrière. Car en effet, en termes de rémunération, le principal avantage apporté par le travail dans l'UAP se comptait théoriquement en temps de loisirs supplémentaire, la rémunération monétaire étant acquise dès lors que le programme de travail avait été réalisé, ce système est connu sous le nom de "fini-parti". La répartition de ce temps gagné, de ce "boni-loisir", se faisait librement dans chaque équipe mais le chef d'îlot devait contrôler que cela se fasse de façon équitable, "le compagnon en renfort ne pouvant prétendre au boni-loisir que dans la mesure où sa production personnelle le lui permettra". Si le salaire est théoriquement le même que dans le reste de l'usine, il faut cependant supposer que les heures supplémentaires, envisagées dans l'UAP pour tous les travaux ajoutés au programme hebdomadaire d'activité, ont considérablement augmenté les salaires : "*il fallait travailler, travailler...(...), les cadences étaient rudes, on devait les sortir, il ne fallait pas qu'il y ait de freins, on ne pouvait pas refuser tel ou tel travail (...), on était jeunes et disponibles*".

La Charte de l'Uapiste mentionne encore qu'en cas de litige relatif à l'une des clauses, une commission sera constituée par des Uapistes pour examiner ces litiges. De façon générale, cette charte

présente le système comme "essentiellement libéral dans ses motivations et les modalités qui en découlent", la direction compte sur "l'esprit civique" des Uapistes pour établir la "confiance mutuelle" indispensable à la réussite de l'expérience. En conclusion, la charte précisait que la direction prenait "le risque de la nouveauté" et que les "exécutants" s'engageaient dans un système "dont ils peuvent légitimement attendre l'accès à un changement radical de conditions de travail et de vie professionnelle", autrement dit les agents de fabrication ne pouvaient qu'y gagner alors qu'on ne pouvait pas dire la même chose de l'entreprise.

Il semble qu'entre 1980 et 1985, alors que les cadences de production augmentaient, certaines inflexions de cette organisation ont ouvert la voie à une normalisation progressive relativement au reste de l'usine ; le "*travailler un peu comme un artisan*" a été peu à peu transformé et il semble qu'en 1995, l'organisation soit redevenue plus "classique". Dès le début des années 1980, les opérations d'assemblage des sous-ensembles mécaniques et électriques ont été redistribuées dans d'autres îlots, l'UAP ne conservant que le montage et les essais, ceci recréant un besoin de coordination entre responsables hiérarchiques de différents îlots ; le principe du "*faire une petite usine dans la grande*" n'étant probablement plus jugé viable.

La relative fusion entre bureau d'études et préparation permise à l'origine par la proximité géographique et hiérarchique a pris fin par une redéfinition de leurs activités respectives ; le chef du service préparation dépend du chef de l'UAP, alors que le responsable du bureau d'étude dépend à nouveau du bureau central de l'usine, tout comme les responsables de la qualité, des approvisionnements et de la gestion de production (ordonnancement-lancement). La préparation s'est recentrée exclusivement sur l'établissement de nomenclatures de gammes (liste des composants nécessaires au montage), sur les procédures (fiches techniques indiquant la manière de monter les composants selon le type d'opération) et les temps nécessaires à la réalisation de ces activités : ces divers documents ont été introduits dans l'atelier vers 1987-1988, le compagnon n'ayant plus besoin pratiquement de travailler à l'aide des plans. Le bureau d'étude quant à lui développe des projets d'amélioration du produit ou des versions liées aux personnalisations. Les propositions d'améliorations sont toujours d'actualité mais chacune d'entre elles emprunte des chemins plus classiques et moins directs : elle est étudiée, traitée puis "récompensée" si retenue.

Le système de gestion des stocks a été transformé par la réduction des stocks et la production "en juste à temps" ; l'appréciation visuelle remplacée par une gestion informatisée en temps réel. Les standards sont réévalués de façon bi-annuelle et supposent soit de "*ferrailler des pièces*" (les mettre au rebut), soit de créer des avis de modification de série ; cela pose des problèmes de continuité dans le travail et de respect des délais : " *on ne sait jamais à l'avance s'il y aura des manquants* ", de plus ces

aléas ne sont par définition pas pris en compte dans les temps alloués, "*figés au départ*", ce qui fait que "*les temps sont durs à tenir sur l'appareil de base, quand il y a des optionnels on s'y retrouve*."

Le nombre de contrôles de la qualité a augmenté au fur et à mesure de la sophistication des appareils de base, rallongeant d'autant le cycle de production d'un appareil ; la délégation en ce domaine s'est amoindrie tandis que le personnel de l'antenne qualité détachée dans l'îlot grossissait. Dans le même mouvement, la structure hiérarchique s'est renforcée, chef d'atelier, contremaîtres et chefs d'équipe ont été nommés. Le sentiment de travailler dans "*une petite famille*" ne semble plus ressenti de la même façon.

En conclusion, il semble donc que c'est lors de la phase de mise en place et de rodage du nouvel îlot de fabrication que la participation des salariés a été le plus sollicitée ; au fur et à mesure que la production du modèle de base a été maîtrisée et commençait à diminuer quantitativement au profit d'une complexité croissante des équipements et d'une plus grande sophistication des appareils, les domaines dans lesquels pouvait s'exercer la participation directe ont été réduits pour s'acheminer petit à petit vers une homogénéisation au niveau de l'usine, un certain retour à "l'organisation classique série-chaîne", même si cela devient pratiquement une production unitaire. L'UAP a réintégré les rangs, mais le souvenir de ce qui a existé marque encore les esprits, y compris dans le reste de l'usine [395].

Cet exemple d'expérimentation montre donc qu'il y a probablement autant de définitions de ce que doit être "un groupe autonome" que de situations de travail particulières. Des quatre domaines propres à l'équipe que Dubreuil avait énoncés, seul le troisième est en partie présent dans le fait que les ouvriers organisent librement l'exécution du travail mais ne choisissent pas leur chef ; le quatrième a été réutilisé d'une autre façon puisque les ouvriers ne se répartissent pas le prix de leur travail mais les boni-loisirs qu'ils ont réalisés ; quant aux deux premiers principes relatifs à la constitution d'une coopérative de main-d'œuvre, ils n'étaient tout simplement pas imaginables. Les équipes autonomes peuvent donc exister dans une formule de salariat "classique".

[395] Nous avions fait un stage au service des "ressources humaines" en 1988, soit sept ans avant ces entretiens, et nous avions déjà saisi que l'UAP avait une "aura" différente, de même que l'atelier au-delà des pistes d'envol, isolé géographiquement du reste de l'usine, mais isolé aussi par la nature de son activité et par le type de personnel y travaillant : la spécialisation dans la réparation des appareils et le nombre de "Cégétistes" présents. Le sociologue Jacques Broda a beaucoup travaillé sur cette entreprise dans les années 1970, alors appelée SNIAS, il met en évidence la violence de la répression contre les syndicats ouvriers à cette époque.

Annexe 2 : Extraits du bilan social Aluminium Péchiney de 1992

1) Données sur le groupe Aluminium Péchiney.

a) Evolution des effectifs du groupe Aluminium Péchiney par Division.

	1982	1985	1988	1992
Bauxite	500	382	201	
Alumine	1255	978	705	633
Aluminium	3902	2955	2568	2459
LRF		113	100	112
Aluval		85	136	154
Balzac	385	469	319	273
Total A.P.	6042	4982	4029	3631

Les effectifs de la division Bauxite ont totalement disparu en 1992 avec l'abandon de cette division. Notons que les effectifs du groupe Aluminium Péchiney ont diminué de 39,9 % en dix ans avec une diminution de - 49,6 % pour la division Alumine et - 37 % pour la division Aluminium. Parallèlement à cela, les horaires hebdomadaires ont également diminué.

De 1972 à 1982 :

. passage de 43 h à 39 h pour l'ensemble du personnel

De 1982 à 1983 :

. ensemble du personnel sauf continu et semi-continu : diminution de 39 h à 38 h.
. personnel en continu : diminution de 39 h à 37 h 30.
. personnel en semi-continu : diminution de 39 h à 37 h 45.

b) Effectif et production d'aluminium (électrolyse).

	Effectif moyen	Production
1982	6487	396
1985	5239	298
1988	4273	331
1992	3741	417

En dix ans l'effectif moyen a diminué de - 42,33 % parallèlement à une augmentation de 5,3 % de la production d'aluminium. Notons que la division Aluminium a été pendant longtemps le principal client de l'usine de production d'alumine de Gardanne.

c) Répartition des effectifs du groupe Aluminium Péchiney par catégories socio-professionnelles de 1972 à 1992 (en %).

	1972	1976	1980	1984	1988	1992
Ingénieurs, cadres	6,21	5,97	6,02	7,75	8,9	10,34
Agents de Maîtrise	18,13	18,99	18,41	19,7	22,59	25,53
Employés	8	7,93	8,98	9,74	9,9	9,62
Agents Mens.	67,66	67,12	66,58	62,81	58,61	54,5
Ens. du personnel	100	100	100	100	100	100

Nous pouvons constater sur vingt ans une augmentation de la part des effectifs pour les catégories Ingénieurs et Cadres (+ 4,13 points), Agents de maîtrise (+ 7,4 points), et employés (+ 1,62 points).

La part de la catégorie Agents mensualisés (ouvriers) a, quant à elle, largement diminué, soit - 13,16 points, et ce bien que ces derniers représentent encore 54,50 % de l'effectif total du groupe Aluminium Péchiney en 1992.

2) Données sur l'Etablissement de Gardanne.

a) Effectifs selon la structure de qualification.

	I.C	A.M.	Employés	Ouvriers	Total
1982	84	253	109	366	812
1985	63	204	84	289	640
1988	71	227	86	288	672
1992	70	248	80	235	633

- Avant toute chose, noter que c'est en 1988 que l'Etablissement de La Barasse, voisin de celui de Gardanne, a fermé ses portes et donc qu'il y a eu un léger afflux de personnel à Gardanne à cette occasion. Cependant, de façon globale, en dix ans, pratiquement un quart du personnel a quitté l'établissement de Gardanne.

- Caractéristique des industries de process, le nombre d'ouvriers est à peine supérieur au tiers de l'effectif global de l'établissement. Les ingénieurs et cadres peuvent faire partie de l'usine à proprement parler ou appartenir à la DITEC ou la DICOM. S'il y a encore dix ans le nombre d'agents de maîtrise était inférieur au nombre d'ouvriers, aujourd'hui et de manière globale, il y a pratiquement un agent de maîtrise par ouvrier et presque un ingénieur pour 3 ouvriers.

- Les chiffres concernant le personnel féminin et le personnel étranger ne sont pas indiqués dans ce tableau car très peu élevés et significatifs d'un milieu de travail fortement masculin et français.

b) Taux de rotation = (Total des sorties/Effectif) x 100

1988	Ingénieurs Cadres	Agents Maîtrise	Employés	Agents Mensualisés	Taux Moyen
GA	18	19	52	17	22
LB	167	771	260	1600	842
Total S.A.P.	20	16	27	19	19
1992					
GA	19	5	4	1	5
Total SAP	17	9	7	4	7

GA : Usine de Gardanne. ; LB : Usine de La Barasse.

Total Société Aluminium Péchiney : le taux est calculé en déduisant les mutations entre établissements qui ne sont pas des "départs de société".

En 1988, l'importance du taux de rotation pour le site de La Barasse correspond à la fermeture de l'usine. Le taux de rotation de l'usine de Gardanne est proche du total de la Société Aluminium Péchiney excepté en 1988 pour la catégorie des employés où il est presque deux fois plus important.

c) Embauches et départs

	Ing et cadres		ETAM		Ouvriers		Total	
	Emb.	ép.	Emb.	Dép.	Emb	Dép.	Emb	Dép.
1982	9	5	24	76	24	26	7	107
1985	2	7	12	30	4	19	8	56
1988	15	13	56	59	47	27	8	99
1992	10	13	5	15	1	3	6	31

Les embauches concernent exclusivement les CDI (les CDD étant assez rares : 6 en 1985, 8 en 1988, 2 en 1992). Par contre, les départs jusqu'en 1986 intégraient les CDD d'enfants du personnel travaillant dans l'établissement pendant les congés. Ce n'est qu'à partir de 1987 que ces chiffres refléteront plus fidèlement les mouvements réels. En ce qui concerne les mouvements dus à des mutations, en règle générale, ils sont toujours plus nombreux dans la catégorie des IC que dans les autres, sauf en 1988 où sur 118 embauches, 117 relevaient de mutations internes dues probablement à la fermeture de La Barasse. Au niveau des départs - à noter que 1983 a été une année de départs massifs volontaires en retraites ou pré-retraites (19 IC, 44 ETAM, 20 ouvriers), c'est en 1986 et 1987 qu'apparaissent les premiers accords et plans sociaux. Le journal d'entreprise *Provence Alumine* signale la création d'un service emploi mutation en mars 1987, l'acceptation par le comité supérieur de l'emploi des conventions (FNE, Prévention, Conversion, ONI) proposées par le groupe pour l'année 1988. Ainsi, en 1988, 38 ETAM et 16 ouvriers ont signé une convention FNE.

d) Pyramide des âges et ancienneté / effectifs globaux

	Moyenne d'âge	Moyenne d'ancienneté
1983	41,33	17,5
1985	40,71	16,02
1988	43,18	17,81
1992	46,87	21,8

- Si en 85, les moins de 30 ans représentent 12,26% des effectifs alors que les plus de 40 ans en représentent 54,48%, une disparition spectaculaire des - de 30 ans est à noter en 92: ils ne représentent plus que 1,90% des effectifs tandis que les + de 40 ans en représentent 75,78%. En effet, en 92, les + de 50 ans représentent plus du tiers de l'effectif total.
- Au niveau de la moyenne d'âge par structure de qualification, il y a environ deux fois plus d'ETAM de plus de 50 ans que d'ouvriers de la même tranche d'âge.
- Quant à l'ancienneté, la moyenne suit la même tendance que celle des âges. Depuis 1983, les moins de 10 ans d'ancienneté n'ont cessé de diminuer (blocage des embauches) tandis que les catégories comprises entre 15 et 35 ans d'ancienneté ne cessent d'augmenter. On peut logiquement en déduire l'accumulation d'une grande expérience professionnelle collective dans cet établissement.
- L'âge moyen et l'ancienneté moyenne du groupe Péchiney sont respectivement pour l'année 92 de 42,69 ans et 16,64 ans ce qui est assez largement en dessous des chiffres de Gardanne qui sont 46,87 ans et 21,8 années d'ancienneté.

Annexe 3 : Grille d'entretien sur le thème de la créativité

Thème : Contribution à l'innovation technologique

Janvier 1994

Consigne de départ : " vous avez inventé un appareil, pouvez-vous me raconter comment cela s'est passé ?"

Axes thématiques à aborder :

a- Eléments sur la situation de travail de A :

- ancienneté dans l'usine, dans l'atelier, dans le poste
- formation initiale et continue,
- rôle dans le déroulement du processus de production
- relations avec la maintenance et les transporteurs

(quels liens entre sa situation de travail, ses connaissances et son invention ?)

b- Le projet en lui-même :

- façon dont l'idée a émergé par rapport à l'existant,
- aide et discussions préalables avec ses co-équipiers,
- intérêt de l'appareil pour son propre travail et/ou celui des autres,

(quelles raisons à cette recherche d'amélioration ?)

c- La mise au point du projet :

- temps nécessaire pour concevoir et expérimenter,
- moyens disponibles,
- problèmes de réalisation,
- participation d'autres personnes,

(quelles conditions de réalisation de l'appareil?)

d- Les résultats de ce travail :

- utilité reconnue de l'appareil,
- réactions de la direction,

(quelle reconnaissance effective de cet "investissement" ?)

Quatrième page de couverture

Plutôt que de s'interroger sur "la fin du travail", n'est-il pas préférable de questionner les transformations du salariat, les changements dans les relations sociales, la dialectique des conflits dans les relations de travail ? Pour ceci la notion de "participation", est un objet d'étude de choix, dont les premiers usages remontent à près de deux siècles.

Dès le XIX^{e} siècle, quelques patrons ont introduit "la participation aux bénéfices" dans leur entreprise ; depuis, des expérimentations ont été faites au fil du temps pour élargir l'idée de la "participation" à la gestion et à l'organisation de l'entreprise, à travers des instances de représentation, des modalités d'organisation du travail par équipes autonomes ou bien encore, des groupes d'expression directe. Ces différents usages se combinent pour, dans l'idée, transformer le salarié en "citoyen" de l'entreprise. L'examen des discours et des usages montre que la participation est soit vantée, recherchée ou requise, soit inversement combattue, bannie, interdite. Ce qui pose une nouvelle question : la "participation" peut-elle être contenue toute entière dans des techniques de gestion ?

L'analyse de situations de travail montre que l'atteinte des objectifs d'un travail suppose toujours une "participation" des salariés, un engagement de soi, même de façon minimale : qu'il s'agisse d'une équipe d'opérateurs postés de l'industrie chimique ou qu'il s'agisse d'une équipe de combat chargée de maintenir la paix en un point du globe, la "participation en actes" dépend étroitement de ses conditions, donc de la situation de travail et des relations qu'elle permet de développer.

Finalement on peut dire que la participation dans les relations salariales ne peut jamais être caractérisée et prévisible durablement et invariablement, elle porte la trace des contradictions du salariat et on peut noter des tendances générales vers une mobilité et une mobilisation accrue des salariés ; mais elle reste en partie mystérieuse.

Mots clés

Relation salariale, Participation, Conflits du travail,
Activité de travail, Situation de travail, Travail d'équipe,
Organisation du travail, Gestion du travail.